

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**REDISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA
COMERCIAL DE YOGURT Y PAN DE YUCA CASSAVE EN LA
CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DAVID RIBADENEIRA GRIJALBA

DIRECTOR: MGTR. PABLO ALBERTO HERNÁNDEZ

QUITO, DICIEMBRE 2014

DIRECTOR:

Mgtr. Pablo Alberto Hernández

INFORMANTES:

Mgtr. Marco Calvache

Ing. Jaime Benalcazar

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres por siempre haberme brindado la fuerza y el apoyo incondicional durante todos mis años de vida. Por procurar siempre mi bienestar y estar siempre preocupados por mi futuro. También agradezco a mi director que me guió de manera estupenda para la realización de este trabajo de investigación. Siempre ayudándome en todo momento.

David

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS INTERNO – CADENA DE VALOR, 3

- 1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS, 3
 - 1.1.1 Logística Interna, 3
 - 1.1.2 Operaciones, 8
 - 1.1.3 Logística Externa, 11
 - 1.1.4 Comercialización y Ventas, 12
 - 1.1.5 Servicio, 15
- 1.2 ACTIVIDADES DE APOYO, 17
 - 1.2.1 Abastecimiento, 17
 - 1.2.2 Desarrollo Tecnológico, 19
 - 1.2.3 Gestión de Recursos Humanos, 21
 - 1.2.4 Gestión General, 22
 - 1.2.5 Margen, 23

2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE MARKETING, 26

- 2.1 MICROAMBIENTE, 26
 - 2.1.1 Análisis de los Clientes, 26
 - 2.1.2 Estudio de la Competencia, 27
 - 2.1.3 Estudio de los Intermediarios, 30
 - 2.1.4 Estudio de los Proveedores, 31
 - 2.1.5 Estudio de los Públicos, 33
- 2.2 MACROAMBIENTE, 35
 - 2.2.1 Factores Económicos, 35
 - 2.2.2 Factores Políticos Legales, 38
 - 2.2.3 Factores Culturales, 40
 - 2.2.4 Factores Demográficos, 42
 - 2.2.5 Factores Naturales, 46

3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS SITUACIONAL, 48

- 3.1 FODA, 48
- 3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS, 50
 - 3.2.1 Universo y Muestras, 50
 - 3.2.2 Resultados Investigación de Mercados, 52
- 3.3 ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES, 64
 - 3.3.1 Matriz Factores Claves de Éxito (FCE), 64
 - 3.3.2 Priorización Análisis Interno (PAI), 65
 - 3.3.3 Evaluación del Nivel de Competitividad de la Empresa, 68

3.3.4 Priorización Análisis Externo (PAE), 70**3.3.5 Evaluación del Grado de Atractividad del Ambiente Externo (EAE), 73****3.3.6 Evaluación Fortalezas y Debilidades de la Competencia y Detección de los más Importantes y más Cercanos (PC), 75****3.3.7 Matriz Interna y Externa (I-E), 77****4 PLAN DE MARKETING, 79**

4.1 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA, 79

4.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING, 82

4.3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO, 84

4.4 SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS META, 87

4.5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA, 88

4.6 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO, 90

4.7 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING, 94

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 102

5.1 CONCLUSIONES, 102

5.2 RECOMENDACIONES, 104

REFERENCIAS, 106**ANEXOS, 108**

Anexo 1: Entrevista a Evelyn Rogel, 109

Anexo 2: Cronograma de entregas Cassave, 112

Anexo 3: Estructura Cassave, 113

Anexo 4: Entrevista a Xavier Landeta, 116

Anexo 5: Entrevista Xavier Landeta, 119

Anexo 6: Modelo de la Encuesta, 120

Anexo 7: Tabulación Encuestas, 121

Anexo 8: Ficha de Observación, 131

Anexo 9: Entrevista Publicista, 134

Anexo 10: Entrevista clientes, 135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Organización de abastecimiento Dámper I,	5
Tabla N° 2: Organización de abastecimiento Dámper II,	6
Tabla N° 3: Cronograma entrega de locales Cassave,	7
Tabla N° 4: Canasta Familiar Ecuatoriana,	36
Tabla N° 5: Precio Petróleo,	37
Tabla N° 6: Salario Básico Unificado del Ecuador,	37
Tabla N° 7: Inflación Anual Ecuador,	38
Tabla N° 8: Tasa de Crecimiento Intercensal,	43
Tabla N° 9: Población en América Latina,	44
Tabla N° 10: Población y tasa de crecimiento según región natural,	44
Tabla N° 11: FODA,	49
Tabla N° 12: Población Ciudad Quito por edades,	51
Tabla N° 13: Sexo,	53
Tabla N° 14: Edad,	54
Tabla N° 15: Consumo,	55
Tabla N° 16: Sabores Yogurt,	56
Tabla N° 17: Sabores Pan de Yuca,	57
Tabla N° 18: Envase Yogurt,	58
Tabla N° 19: Porciones,	59
Tabla N° 20: Marcas,	60
Tabla N° 21: Frecuencia Consumo,	61
Tabla N° 22: Promociones,	62
Tabla N° 23: \$ por Consumo,	63
Tabla N° 24: Matriz Factores Claves de Éxito,	64
Tabla N° 25: Priorización Análisis Interno,	66
Tabla N° 26: Priorización Análisis Interno II,	67
Tabla N° 27: Evaluación del nivel de competitividad de la empresa,	69
Tabla N° 28: Priorización Análisis Externo,	71
Tabla N° 29: Priorización Análisis Externo,	72
Tabla N° 30: Evaluación del grado de atraktividad del ambiente externo,	74
Tabla N° 31: Matriz PC,	76
Tabla N° 32: Matriz Interna y Externa,	77
Tabla N° 33: Participación Marcas Ciudad de Quito,	82
Tabla N° 34: Implementación Promociones,	83
Tabla N° 35: Tipos de estrategias,	85
Tabla N° 36: Características del segmento,	88
Tabla N° 37: Estrategias Competitivas,	89
Tabla N° 38: Estrategias Marketing Mix I,	95
Tabla N° 39: Estrategias Marketing Mix II,	96
Tabla N° 40: Estrategias Marketing Mix III,	97
Tabla N° 41: Gastos Proyectos,	99
Tabla N° 42: Cronograma aplicación estrategias,	101

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración N° 1: Estructura Organizacional Cassave,	18
Ilustración N° 2: Población Económicamente Activa,	45
Ilustración N° 3: Pirámide Poblacional Nacional (1990-2010),	45
Ilustración N° 4: Sexo,	53
Ilustración N° 5: Edad,	54
Ilustración N° 6: Consumo,	55
Ilustración N° 7: Sabores Yogurt,	56
Ilustración N° 8: Sabor Pan de Yuca,	57
Ilustración N° 9: Envase Yogurt,	58
Ilustración N° 10: Porciones,	59
Ilustración N° 11: Marcas,	60
Ilustración N° 12: Frecuencia Consumo,	61
Ilustración N° 13: Promociones,	62
Ilustración N° 14: \$ por Consumo,	63
Ilustración N° 15: Participación Marcas Ciudad de Quito,	83
Ilustración N° 16: Implementación Promociones,	84

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de disertación muestra específicamente la metodología para la realización de un diseño e implementación de un plan de marketing bajo la aplicación de una determinada empresa dentro del sector del yogurt y pan de yuca.

Para determinar cuál sería el principal propósito de esta investigación, la metodología fue introducida mediante la aplicación de una investigación previa sobre la empresa comercial Cassave. Profundizando de manera ordenada y continua en lo que son sus antecedentes, su planificación organizacional, su planificación estratégica, misión, visión y el ambiente tanto interno como externo donde se desenvuelve la empresa. Convirtiéndose así en el primero y esencial paso previo a la creación del tal mencionado plan de marketing.

El siguiente paso antes de la elaboración del plan de marketing, fue la profundización del mercado objetivo por parte de Cassave. De esta manera creando un estudio de mercado el cual pretenda esclarecer toda característica tanto del cliente potencial como también de la competencia que existe dentro del mercado del yogurt y pan de yuca.

Todo el material utilizado y creado para este estudio de mercado se encuentra plasmado en el tercer capítulo de esta disertación y también dentro de los anexos adjuntos.

Ya elaborados estos pasos se empezó a crear el propio diseño del plan de marketing y así procurar mostrar una vía a un mejoramiento continuo por parte de la empresa comercial

Cassave. Intentando alcanzar un incremento en lo que es la participación dentro del mercado de yogurt y pan de yuca. Estableciendo técnicas y estrategias para lograr tal objetivo.

Cabe mencionar que la metodología que se encuentra dentro del mencionado plan de marketing está completamente abierta a actualizaciones y posibles cambios gracias al mercado cambiante que uno encuentra dentro de la industria alimenticia.

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador, la demanda de yogurt y de pan de yuca ha ido incrementando de manera sustancial en los últimos años. La implementación de nuevas tecnologías y el precio accesible han hecho de esta combinación como el tentempié popular dentro del país. Actualmente, en los centros urbanos se encuentra una gran variedad de pequeños locales y kioscos que se dedican a la comercialización de estos productos. Existen además, muchas cadenas que a manera de franquicia, han expandido su negocio y popularizado aún más de diversas maneras este bocadillo.

CASSAVE, iniciando sus operaciones en el año 2008, llegó al Ecuador como una franquicia que tenía como finalidad el ser reconocido como empresa líder en la comercialización de pan de yuca y yogurt. Buscando siempre tener como característica el ofrecer productos deliciosos y diferenciados, dentro de los más elevados niveles de calidad.

Empezando con un solo punto de venta en las calles Amazonas y Robles en mayo de 2008, la empresa se ha dedicado básicamente en servir combos de un vaso de yogurt en conjunto con una porción determinada de panes de yuca. En los siguientes años, conforme crecía la demanda de sus productos, CASSAVE fue expandiéndose en varios puntos de la ciudad de Quito. Implementando cada vez más una mayor variedad de productos de esta índole así para poder atender a una demanda emergente.

Actualmente, gracias a su gran crecimiento dentro de la capital, la franquicia CASSAVE cuenta con distintos locales como en el Centro Comercial El Recreo, República del Salvador, Amazonas y Robles, Amazonas y Naciones Unidas, 12 de octubre y Foch, entre otros. Incluso ha llegado a incursionar en otras provincias. Pero, yendo más allá de su actual posición, la empresa no ha logrado una considerable expansión a nivel nacional. Aún se considera que la mayor demanda de sus productos se concentra dentro de la ciudad de Quito.

Tener un mayor conocimiento de la implementación de las estrategias de marketing en base al giro del negocio en el cual uno se encuentra incursionando y el conocimiento en sí del mercado al cual uno está intentando llegar, puede resultar sumamente útil en la hora de buscar expandirse.

Claramente, CASSAVE aplica estas estrategias en base a estudios realizados previamente, pero su falta de directrices en el desarrollo de nuevas estrategias de marketing para obtener una mayor demanda no le ha permitido obtener una mayor aceptación dentro del Ecuador.

Es importante evaluar y estudiar al mercado y todas sus características al cual CASSAVE está intentando incursionar. Verificar que la implementación de sus estrategias de marketing sean las más óptimas. Rediseñar un nuevo plan de marketing para poder identificar y evaluar las estrategias implementadas por la empresa y buscar sus falencias. Estas son acciones necesarias que la organización necesita llevar a cabo para proyectarse a futuro con sustentabilidad y rentabilidad.

1 ANÁLISIS INTERNO – CADENA DE VALOR

1.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias son una parte esencial de la cadena de valor. Para Coulter, la importancia de todo lo que se atribuye a esta cadena parte de la afirmación de que son una “serie completa de actividades que agrega valor en cada etapa, comenzando con el procesamiento de materias primas y finalizando con los productos terminados en las manos de los usuarios finales” (Coulter & Robbins, 2005). Por lo tanto, su gestión es sumamente trascendental para todo tipo de organización que desee tener éxito internamente.

1.1.1 Logística Interna

Como actividad primaria, la logística interna es un factor clave para poder ejecutar la famosa cadena de valor. Cuando se habla de este punto, nos estamos refiriendo de todas “aquellas actividades que gestionan y administran la recepción de materia prima, su almacenamiento y la distribución de la misma, necesarias para la creación de un producto” (Web y Empresas, 2012).

En el caso de Ecuafraq, mejor conocido por su nombre comercial Cassave, se dedican enteramente a la comercialización y no a la producción en su totalidad

de sus productos (yogurt y pan de yuca con sus variaciones). En sí, ellos dejan esa tarea de producción para la empresa Dampec.

Dampec, como única productora de cada uno de los productos que ofrece Cassave, acata todo el proceso de lo que es la recepción de materias primas, su transformación y almacenamiento para su futura distribución a cada local que tiene como objetivo comercializarlos al consumidor objetivo dentro del mercado.

Para empezar a continuación se encuentra el listado de materias primas que Dampec solicita normalmente:

- “Queso duro y suave (Proveniente de Manabí)
- 2 Tipos de Almidón (Nativo y Premezcla proveniente de Manabí)
- Huevos
- Polvo de hornear
- Azúcar
- Agua
- Leche
- Pulpas” (Rogel, 2014)

La recepción para cada una de estas materias primas se la muestra en la Tabla N° 1 y se realiza de la siguiente forma:

Tabla N° 1: Organización de abastecimiento Dámper I

Materia Prima	Recepción	Ciudad Proveniente
Queso	Todo Lunes a través de un camión	Manabí
Almidón	Una vez cada mes a través de un camión	Manabí
Huevos	Todo Martes durante la tarde	Quito
Polvo de Hornear	Una vez cada mes	Quito
Azúcar	Una vez cada mes	Quito
Leche	Lunes, Miércoles y Viernes	Quito
Pulpa	Una vez por semana (Martes o Lunes)	Quito

Fuente: (Rogel, 2014)

Elaborado por: David Ribadeneira

Cassave, para su giro del negocio, no necesita únicamente del yogurt y del pan de yuca que le es proporcionado. También, para darle un valor agregado a sus productos principales, solicitan usualmente de lo que denominamos empacados. Para ello, cabe recalcar que Dampec (su único proveedor) abastece no solamente de pan y de yogurt, sino también de estos productos empacados que se mencionan a seguir:

- “Crema mezcla
- Maní
- Almendras
- Pasas
- Crema Chantillí
- Granola
- Nesquik
- Cacao” (Rogel, 2014)

A continuación la Tabla N° 2 mostrando la recepción de cada uno de estos productos:

Tabla N° 2: Organización de abastecimiento Dámper II

Empacado	Recepción	Ciudad Proveniente
Crema Mezcla	Una vez cada mes	Quito
Maní	Una vez por semana	Quito
Pasas	Una vez por semana	Quito
Almendras	Una vez por semana	Quito
Cacao	Una vez por semana	Quito
Granola	Una vez por semana	Quito
Nesquik	Una vez por semana	Quito
Chantillí	Una vez cada 2 meses	Quito

Fuente: (Rogel, 2014)

Elaborado por: David Ribadeneira

Un punto a favor en cuanto a la producción del yogurt y del pan de yuca es que su almacenamiento básicamente consiste en retener en dos equipos. El queso y se lo guarda en su recipiente respectivo mientras que el yogurt, después de elaborado y procesado correctamente, se lo almacena en recipientes de 4 y 18 litros (dependiendo del tipo de yogurt). Estos 3 se los coloca en una especie de cuarto de refrigeración. Por su parte, la leche se lo guarda en su recipiente mientras que el pan de yuca, después de elaborado se lo almacena en bolsas de 150 unidades dentro de una especie de cuarto de congelación. Los empacados se los colocan en perchas ordenadamente con un clima fresco.

Después de su almacenamiento, el despacho de cada producto se realiza dependiendo de las necesidades de cada uno de los locales comerciales de

Cassave. A continuación se adjunta la Tabla N° 3 la cual indica el cronograma del despacho a cada uno de los locales:

Tabla N° 3: Cronograma entrega de locales Cassave

CRONOGRAMA ENTREGA DE LOCALES							
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
06H30	IBARRA - ENVIO						
07h00							
07h15		CCI					
07h30							
07h45	JARDIN	SHYRIS	JARDIN		JARDIN	CCI	
08h00							
08h15					SHYRIS	MARISCAL	
08h30		MARISCAL					
08h45	RECREO		RECREO		ENTREGA Y RETIRO		
09h00					DE VALIJA/ECUAFRAN	RECREO	
09h15		ENTREGA Y RETIRO					
09h30	QUICENTRO SUR	DE VALIJA/ECUAFRAN	QUICENTRO SUR			QUICENTRO SUR	
09h45					SUPERMAXI		
10H00				IBARRA - ENVIO			
10h30	ENTREGA Y RETIRO		Sr. PAZMIÑO	ENTREGA Y RETIRO			
11h00	DE VALIJA/ECUAFRAN			DE VALIJA/ECUAFRAN			
10h30							
10h45							
11h00			ENTREGA Y RETIRO				
11H30			DE VALIJA/ECUAFRAN				
12h00				CCI			
12h30				MARISCAL			
12h45							
13h00		ESMERALDAS ENVIO	ESMERALDAS- ENTREGA		ESMERALDAS ENVIO	ESMERALDAS ENTREGA	
13h15					AMBATO ENVIO		
15h00			DESCANSO JOSE		DESCANSO JORGE		EMERGENCIA

Fuente: (Rogel, 2014)

Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar en la Tabla N° 3, dos personas (Jose y Jorge) son las encargadas de realizar el despacho de cada producto elaborado por Dampec hacia Cassave. Esto dentro de un periodo de una semana, lo cual indica la constante elaboración de los productos. (Toda información en este capítulo en cuanto a la logística interna de Dampec fue proporcionada por Evelyn Rogel, empleada de la empresa).

1.1.2 Operaciones

Otra actividad primaria que conforma a la cadena de valor son las operaciones. Esta es tomada en cuenta como la producción o la fabricación en sí de los productos. Es donde se realizan las “actividades asociadas con la transformación de insumos en el producto final” (Porter, 2002).

En esta etapa se va a seguir tratando con la empresa proveedora de Cassave. Como se mencionó anteriormente, Dampec se encarga de la obtención de la materia prima y de su posterior despacho. Por consecuencia también está encargada de la transformación de la materia prima en el producto final deseado.

Su producción empieza a las 7 AM y para todo esto, la empresa dispone de los siguientes equipos que utiliza para la producción o elaboración de lo que es el pan de yuca y el yogurt:

- “1 Cuarto de refrigeración
- 1 Cuarto de congelación
- 1 Congelador vertical
- 2 Amasadoras
- 1 Mermita
- 1 Molino
- 1 Horno
- 4 Balanzas
- 1 Cocina
- 1 Caldero” (Rogel, 2014)

En la producción de pan de yuca, después del almacenamiento de la materia prima, se procede de manera ordenada la ejecución de 6 pasos. Estos deben realizarse de manera sistémica puesto que con una alteración mínima podría no llegar al resultado deseado que en este caso es el pan de yuca.

El primer paso consiste en medir o pesar de manera individual el queso (duro y suave), el almidón y el azúcar. Esto se realiza con la balanza y obviamente deben estar a la medida para poder ejecutar el siguiente paso.

El segundo paso parte después de ya tener la medida justa (en este caso en kilos) de los ingredientes mencionados en el primer paso. Se los introduce a la amasadora en un tiempo estimado de 1 hora y con lapsos de 20 minutos se debe ir agregando agua a la máquina. Con esto se irá formando la masa.

El tercer paso se encarga de pesar la masa resultante y en conjunto con el cuarto paso que es colocar la masa en bandejas, se procede al penúltimo que es moldear al pan de yuca. Se debe colocar 75 unidades en cada bandeja.

El último paso consiste en guardar 150 unidades de pan de yuca en bolsas de plástico. Estas deben ser colocadas en el cuarto de congelación y ser despachadas cuando la orden o el pedido estén listos.

Por su parte, la producción de yogurt Cassave parte desde la recepción de la leche y el proceso por el cual esta deberá pasar consta de 5 pasos. Al igual que el pan de yuca, estos pasos deben realizarse sistémicamente.

El primer paso parte de la recepción de la leche. Se reciben 600 litros y la mitad de estos deben conservarse en el cuarto de congelación mientras que la mitad restante se utiliza para la producción del yogurt. A la vez que se realiza esto, el encargado prende el caldero. Este caldero produce el vapor suficiente para pasteurizar la leche.

Con el caldero ya funcionando, se procede al segundo paso el cual es el análisis de la leche. En este análisis se miden el PH (concentración de hidrógenos), la acidez y la temperatura. Así se determina si la leche es óptima para el siguiente paso.

Después del análisis anterior, la leche se la introduce a una máquina llamada marmita. Esta marmita se encarga de pasteurizar la leche a una temperatura máxima de 85°. En esta máquina se debe ir agregando agua para controlar la temperatura y a su vez el azúcar.

Ya con el yogurt con todos los ingredientes necesarios listos, se lo guarda en baldes de 60 y 18 litros. Estos baldes se los almacena en el cuarto de refrigeración durante 6 horas. Y después se los vuelve a guardar en otros baldes de 18 y 4 litros dependiendo del tipo de yogurt y también para mayor facilidad de transporte. Con esto ya preparado, se procede al último paso que es el despacho del yogurt Cassave. (Toda información en este capítulo en cuanto a las operaciones de Dampec fue proporcionada por Evelyn Rogel, empleada de la empresa).

1.1.3 Logística Externa

Ahora se parte con la siguiente actividad primaria que es la logística externa. Según Kotler, la logística externa “se centra en la planificación y gestión de los flujos de materiales y productos entre la empresa y los demás agentes intervinientes en la cadena de suministro” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). Por ello en esta sección se conocerá de Cassave y su manejo de la provisión de materia prima en relación a lo que son los tiempos, plazos y políticas de abastecimiento.

Para empezar, cabe recordar que la empresa Cassave tiene únicamente un solo proveedor el cual es Dampec. Por ende, tiene una mayor facilidad en cuanto a la gestión de proveedores e intermediarios y así surgiendo un mayor nivel de integración entre ambas partes lo cual facilita el giro del negocio.

Después de realizar la producción y almacenarla en distintos lugares dentro de la planta, Dampec se encarga de abastecer a cada uno de los locales comerciales de Cassave. Obviamente respetando la demanda de cada uno de estos puntos de venta la cual se plasma en los informes (orden de compra) los cuales se realizan una vez a la semana.

Ya emitida la orden de compra a través de los 9 locales que posee a nivel nacional, Cassave debe esperar pasando un día para que se pueda realizar la recepción del pedido y esto por cuestión de capacidad que tienen los locales.

Cada pedido que se emita irá dependiendo de la demanda que exista y por ende se puede afirmar que existe una leve variación en cada uno de estos.

De esta manera, el abastecimiento por parte de Cassave se lo realiza de manera simple y ordenada, aunque algo limitada por el hecho de que solo poseen un solo proveedor. Aun así, se ha mantenido consistentemente la relación entre cliente proveedor sin ningún inconveniente. (Toda información en este capítulo en cuanto a la logística externa de Dampec fue proporcionada por Evelyn Rogel, empleada de la empresa).

1.1.4 Comercialización y Ventas

Según Kotler, el mercadeo “es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, la oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros” (Kotler, 2003). En sí, está hablando de todo un proceso en el cual la empresa procura identificar la necesidad del cliente y poder satisfacerla a través de sus productos o servicios. Por ende, en este punto se va a tratar de una parte del mercadeo, el cual se refiere de aquellas actividades que se encargan específicamente de promocionar el producto o servicio, incentivando su adquisición por parte de los consumidores y así poder satisfacer sus necesidades.

Cassave, como empresa comercializadora, posee una gran variedad de productos dentro de la línea del yogurt y pan de yuca. Pero para poder comercializar tales productos, cada uno de los puntos de ventas deben buscar la manera de

promocionarlos y así lograr hacerse conocer ante el cliente. A seguir un listado de promociones utilizadas frecuentemente dentro de todo mercado:

- “Descuentos
- Premios
- Reembolsos
- Regalos Publicitarios
- Cupones
- Muestras
- Concursos
- Ofrecer más producto” (Monge Tovar, 2013)

De lo mencionado anteriormente, Cassave aplica distintas actividades promocionales las cuales se mencionan a continuación:

- “Descuentos directos
- Muestras
- Ofrecer más producto
- Exposición en eventos o ferias
- Cupones” (Landeta, 2014)

Dentro de los descuentos directos, Cassave se encarga de reducir un porcentaje al precio original del producto. Obviamente dentro del margen de rentabilidad del cual espera tener. Aun así, este tipo de descuento no es usualmente aplicado dentro de sus locales comerciales.

Las muestras, las cuales se realizan usualmente en cada uno de los puntos de venta, son vistas como una manera de acercamiento con el consumidor. Estos se realizan con la finalidad de observar la reacción del cliente ante el producto y determina si este puede tener una cierta aceptación dentro del mercado meta. Este método es aplicado por la empresa cuando está por lanzar un producto determinado o una variación de uno ya existente como por ejemplo los Cavessones.

Cassave también busca, dentro de sus métodos de acercamiento con el cliente, ofrecer una mayor cantidad de un determinado producto a un mismo precio. Esto sucede en el caso de los helados de yogurt, el cual ahora venden 2 unidades al precio de uno solo (1,50 USD).

Los cupones también son parte de las promociones que ofrece la empresa. Estos se lo realizan mediante la página que disponen en Facebook, permitiendo una mayor accesibilidad a los clientes dentro de un plazo determinado.

Por último, Cassave busca promocionar sus productos a través de ferias o eventos los cuales pueden realizarse en distintos lugares. Así brindando snacks a cada uno de los participantes de tales eventos cuando estos se encuentran más receptivos. (Toda información sobre Cassave en cuanto a la comercialización y ventas fue proporcionada por Xavier Landeta, Gerente de Mercadeo de la empresa)

1.1.5 Servicio

El servicio, como parte fundamental de la cadena de valor, introduce a todas aquellas actividades que están relacionadas con la prestación de servicios para realizar o incluso mantener el valor del producto. Actividades como la instalación, reparación, mantenimiento e incluso el servicio Post-Venta son considerados como aspectos esenciales dentro de lo que es el servicio en las empresas.

Para profundizar más en el concepto, tomemos la visión de Stanton. El considera que los servicios son “como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades” (Stanton, Etzel, & Walke, 2007). En base a esta definición, y básicamente en lo que es el servicio, la principal función de este punto de la cadena de valor es satisfacer las necesidades de los consumidores.

Ahora, para entender el enfoque de Cassave a través del servicio el cual presta, se debe analizar la misión y visión que posee. Las cuales se encuentran a continuación:

Satisfacer a nuestros consumidores ofreciendo calidad, innovación, servicio rápido, cortés y alegre, mediante la estandarización de procesos, desarrollo de nuevos productos derivados de la yuca, el yogurt y el café, la capacitación, soporte y motivación continuos a nuestro personal y equipo de franquicias, manteniendo una razonable rentabilidad y crecimiento sostenido. (Cassave, 2002)

“Posicionarse en la mente del consumidor como primera opción de pan de yuca y yogurt en el mercado del Ecuador”. (Cassave, 2002)

Como se puede apreciar, el principal enfoque de Cassave es la plena satisfacción del cliente. Basándose en un servicio atento, cordial y diferenciado, buscando posicionarse como primera opción para los consumidores en cuanto a snacks nutritivos, en este caso el pan de yuca y yogurt. Por ello, Cassave se ha enfocado en sus 12 años de funcionamiento en su propia filosofía la cual es brindar al cliente un snack saludable.

Como un valor agregado en su servicio, Cassave brinda el servicio a domicilio. Con esto, el cliente llama al número de la empresa dentro de un horario específico, pidiendo cualquiera de sus productos y recibéndolos en casa.

Aparte de la comercialización de sus productos directamente con el consumidor y el servicio a domicilio, Cassave ofrece un servicio de Post-Venta a través de redes sociales como Facebook. Con esto busca interactuar con el cliente mediante la atención de quejas, recomendaciones y también para promocionar nuevos productos y promociones mediante este medio. (Toda información sobre Cassave en cuanto al servicio fue proporcionada por Xavier Landeta, Gerente de Mercadeo de la empresa)

1.2 ACTIVIDADES DE APOYO

En esta sección se va a tratar del complemento de las actividades primarias. Las actividades de apoyo “son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias” (Kume, 2014). Por ende son un factor determinante dentro de la cadena de valor.

1.2.1 Abastecimiento

Como otra parte de la cadena de valor, el abastecimiento puede ser considerado el factor el cual agrega mayormente valor a la empresa. A través suyo puede surgir la diferenciación de una organización, pueden surgir las ventajas competitivas que uno necesita para seguir adelante, como por ejemplo una buena relación cliente-proveedor, o también un buen posicionamiento dentro del mercado meta. Pero para que exista un buen modelo de abastecimiento debe estar claro cómo está organizada internamente la empresa en base a sus funciones y objetivos.

A continuación se adjunta la Ilustración N° 1 de la estructura de Cassave:

Ilustración N° 1: Estructura Organizacional Cassave

Estructura organizacional de **CASSAVE**.

ECUAFRANQ S.A.



Fuente: (Villagomez, 2014)

Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar en la Ilustración N° 1, Cassave es una empresa considerablemente pequeña. Por más que no esté conformada por muchas áreas, esto puede ser tomado como ventaja puesto que logra existir un mayor control sobre ellas surgiendo así también una mayor sinergia.

Dentro de esta organización, cada área aporta de distinta manera a la realización de las actividades primarias de la cadena de valor. Cada una trabajando conjuntamente con otra y no cerrándose solamente en sus propias tareas y objetivos. Aportando de manera colectiva a toda la empresa.

La gerencia general se encarga del manejo en sí de la empresa. Evaluando y tomando cada decisión que permita seguir con el giro del negocio. Esta área está siendo complementada por dos áreas sumamente importantes las cuales son operaciones y mercadeo.

El área de operaciones, el cual es bastante importante dentro de Cassave, se encarga de la gestión del factor humano así como del control de los procedimientos en cada punto de venta. Por su parte, ventas y mercadeo está encargado de buscar maneras de promocionar el producto, incrementar las ventas y de gestionar de manera óptima la relación cliente-proveedor.

También se encuentran los puntos de venta, el cual sin duda alguna son de gran importancia para la empresa. Por ello, Cassave ha establecido una política para ayudar a sus franquiciados la cual se basa en la adquisición de productos, asistencia técnica, obtención de información de ventas, merchandising, etc. También conjuntamente a esto ha determinado procedimientos para poder ejecutarla sin ningún inconveniente así ayudando tanto a los administradores como a los empleados de cada local. (Toda información sobre Cassave en cuanto a su abastecimiento fue proporcionada por Verónica Villagómez, empleada de la empresa.)

1.2.2 Desarrollo Tecnológico

La gran mayoría de las actividades que se incluyen dentro de la cadena de valor abarcan a la tecnología y también ciertos procedimientos. Estas tecnologías

pueden ser bastante diversas, desde las que sirven para manufacturar los productos y transportarlos, hasta las que apoyan a la preparación de documentos.

Cassave, que se encarga únicamente de comercializar pan de yuca y yogurt, ha desarrollado sus propios procedimientos. Este know-how, acompañado con la maquinaria necesaria, se ha vuelto indispensable para el funcionamiento de la empresa. Para ello se distribuye a cada uno de sus locales, el equipo necesario en conjunto con guías complementarios que especifican los procedimientos que se deben seguir al pie de la letra.

A continuación se lista la maquinaria que utiliza Ecuafraq en cada uno de sus tiendas:

- “Hornos
- Rellenadoras
- Máquina de helados
- Mesas congelantes
- Cafeteras” (Landeta, 2014)

Aplicando esta tecnología de punta en conjunto con su know-how, Cassave logra introducir calidad en cada uno de sus procedimientos. Desde la elaboración y comercialización de sus productos, hasta la atención directa con los clientes. (Toda información sobre Cassave en cuanto al desarrollo tecnológico fue proporcionada por Xavier Landeta, gerente de mercadeo de la empresa.)

1.2.3 Gestión de Recursos Humanos

Dentro de la cadena de valor, la gestión de recursos humanos tiene una gran importancia. Puesto que respalda las actividades primarias y además trata del factor más importante de una empresa, el cual es el factor humano. Su administración está conformada por actividades las cuales involucran al “reclutamiento, contratación, la capacitación, el desarrollo y también la compensación de todo personal que hará parte de la empresa” (Sánchez, 2013).

El proceso de reclutamiento y contratación por parte de Cassave es bastante simple y la persona encargada es el gerente del área de operaciones. Este procedimiento se da usualmente cuando se requiere de personal para un nuevo local o para la sustitución de un empleado saliente.

El primer paso dentro del proceso consiste en elaborar anuncios tanto en internet como en los periódicos. Luego se reciben todas las carpetas y se evalúan dependiendo del perfil el cual se requiere. A partir de ello, se realizan las pruebas a cada uno de los aspirantes y se decide por último cual es el más apto para tomar el puesto. Luego se procede a la capacitación, la cual es aplicable tanto a los empleados como a los administradores que recientemente han adquirido un nuevo local o punto de venta.

En sí, la gestión de recursos humanos dentro de esta empresa se enfoca en obtener y coordinar a cada uno de sus integrantes (de la organización), de manera que consigan cumplir tanto sus metas como los de la empresa. Por ende, Cassave busca siempre encaminarse a lo siguiente:

- “Comprender y relacionarse de buena manera con los empleados como individuos
- Crear un ambiente óptimo para el trabajador
- Ser democráticos y escuchar nuevas propuestas
- Ayudar en el desarrollo de cada integrante de la organización” (Landeta, 2014)

(Toda información sobre Cassave en cuanto a recursos humanos fue proporcionada por Xavier Landeta, Gerente de Mercadeo de la empresa)

1.2.4 Gestión General

La gestión general dentro de la cadena de valor se refiere a la infraestructura dentro de la organización. Esta consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, la estructura, la planeación, etc. Este factor normalmente apoya no solo a una actividad pero a toda la cadena de valor en sí.

Como se ha mencionado anteriormente, Cassave posee una estructura considerablemente pequeña en relación a varias empresas. Pero eso no cambia el hecho de que en ella exista control riguroso dentro de la infraestructura organizacional.

Dentro de la gerencia general se han establecido 6 funciones fundamentales las cuales siempre se deben tomar en cuenta para una buena gestión:

- “Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Manejo de personal
- Representatividad” (Landeta, 2014)

Cada una de ellas lleva a un mejor manejo de la empresa y por ende facilita el trabajo de cada integrante haciéndolo de una manera más eficaz y eficiente. (Toda información sobre Cassave en cuanto a la gestión general fue proporcionada por Xavier Landeta, Gerente de Mercadeo de la empresa)

1.2.5 Margen

El margen, como actividad de apoyo, es el incremento de valor en el producto o servicio por las acciones o atributos las cuales sean implementadas por parte de la empresa. Esto puede referirse a la diferenciación que tiene una organización sobre las demás, trayéndole mayores beneficios tanto para sí misma como para el cliente o consumidor.

En el caso de Cassave, se puede ver claramente un sin número de ejemplos en lo que trata de agregación de valor. Desde sus productos hasta el servicio al cliente,

ellos siempre buscan implementar la diferenciación para ser la primera opción como yogurt y pan de yuca dentro del país.

Partamos con el ejemplo de los productos los cuales ellos brindan. El enfoque de esta empresa se mantiene fiel a comercializar un snack saludable. Pero conforme ha pasado el tiempo, la demanda por parte del consumidor ha ido cambiando. El cliente estaba empezando a considerar algo monótono simplemente consumir el mismo producto (pan de yuca y yogurt). Por ende, Cassave no tuvo otra alternativa que realizar un estudio de mercado el cual le permita determinar qué productos serían aceptados dentro del mercado meta. Resultando así en la creación de nuevos productos como los Cavessones (pan de yuca con relleno de manjar o chocolate), crema de yogurt y distintos tipos de bebidas derivados del café. Con esto, Cassave logró atraer y cautivar a una gran cantidad de consumidores con la gran variedad de productos que empezó a ofrecer.

Estos productos, como valor agregado, son acompañados también con distintos tipos de promociones. Como por ejemplo el descuento directo, el cual se refiere a la reducción del precio en un pequeño porcentaje que buscan no solamente atraer una mayor cantidad de consumidores, si no que procura crear una relación vendedor-cliente fuerte y redituable.

Pero que sería de los productos sin el servicio adecuado. Cassave optó ir más allá de la simple comercialización de un producto estableciendo nuevos parámetros dentro de su servicio. Viendo que la mayoría de sus competidores

no ofrecían un servicio tan distinguido, empezó a buscar maneras de poder diferenciarlo de los demás. Resultando en la implementación de un servicio el cual involucra excelencia y calidad.

Actualmente Cassave no solo vende yogurt y pan de yuca a sus clientes. Ellos cuentan con un servicio a domicilio y también con la gestión del cliente en cuanto a quejas y sugerencias. Estando siempre enfocados no solamente en obtener rentabilidad, pero también en la satisfacción de sus consumidores sin perder el enfoque original el cual es ofrecer un snack saludable. (Toda información sobre Cassave en cuanto al margen fue proporcionada por Xavier Landeta, Gerente de Mercadeo de la empresa).

2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE MARKETING

2.1 MICROAMBIENTE

2.1.1 Análisis de los Clientes

Dentro del entorno del marketing, que trata básicamente de todas aquellas fuerzas externas que influyen en la capacidad de gestión de las relaciones con los clientes, se encuentra el mismo consumidor. Como parte del microambiente, los clientes son normalmente el principal enfoque que tienen las empresas, por ende convirtiéndose en un punto sumamente importante y determinante en lo que es el mercadeo y su manejo.

Según Kotler, “toda empresa debe tener en cuenta 5 tipos de mercados de clientes, los cuales se mencionan a seguir:

- Mercados de consumo
- Mercados industriales
- Mercados de distribuidores
- Mercados gubernamentales
- Mercados internacionales” (Kotler & Armstrong, 2008)

Si se habla de mercado de consumo, estamos hablando de aquel que consiste en “individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). Para Cassave, es fácil identificar a qué tipo de mercado de cliente se enfoca. Mientras que el mercado industrial, de distribuidores, gubernamentales e internacionales se basan en factores extras a un mercado normal, el mercado de consumo es el que más se acopla al giro de negocio de la empresa.

La demanda del cliente de Cassave en el Ecuador ha ido cambiando conforme ha pasado el tiempo. Al inicio, el consumidor buscaba simplemente un lugar donde comer sin importar el tipo de alimento que adquiriría, pero actualmente procuran consumir productos alimenticios de tipo light o de bajas calorías. Así adquiriendo una nueva tendencia la cual se estima que tendrá bastante fuerza por un largo tiempo.

Ahora hablando del perfil del cliente, si bien el producto por parte de Cassave llega a gente de todas las edades, cabe mencionar que su principal enfoque se da en jóvenes de entre 18 a 40 años de edad, con un nivel socioeconómico medianamente alto y que tengan como tendencia el consumo de productos alimenticios light.

2.1.2 Estudio de la Competencia

Como los clientes, la competencia de una empresa es un factor que influye enormemente dentro del ambiente de marketing. Si bien una empresa debe brindar a sus clientes un valor agregado tanto en sus productos como en su

servicio, no puede omitir la importancia del competidor dentro del mercado meta.

Partiendo de la gran importancia que tiene la competencia en el microambiente del marketing, Kotler afirma que dentro de una empresa “un mercadólogo debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los consumidores en comparación con las ofertas de la competencia.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). Por ende, cabe definir a una empresa su propia situación y por lo tanto el método de acción dentro del mercado objetivo.

Dentro del mercado del yogurt y pan de yuca, Cassave encuentra un buen número de competidores. Pero si bien existe bastante competencia, hay dos empresas que podrían calificarse como verdaderas amenazas para la empresa las cuales son Yogurt Amazonas y Naturissimo.

Yogurt Amazonas es una empresa que surgió en el año de 1996 con un local cerca de la plaza de toros en la ciudad de Quito. Actualmente cuenta con más de 10 locales y la mayoría se encuentra ubicada en la capital. También posee la certificación BPM (Buenas prácticas de manufactura) y por ende se convierte en el mayor competidor de Cassave dentro de la región Sierra. (Empresa Yogurt Amazonas, 2013).

A continuación la lista de productos que ofrece Yogurt Amazonas:

- “Bebidas calientes
- Empanadas

- Pan de Yuca
- Yogurt
- Jugos Mix
- Pan de yuca relleno
- Pasteles
- Postres frios” (Empresa Yogurt Amazonas, 2013)

Por su parte, “Naturissimo empezó bastante antes, a finales de la década de los 70. Actualmente cuenta con más de 32 puntos y estos en su mayoría están ubicados en la Costa ecuatoriana. Este se convierte en el mayor rival de Cassave dentro de la región Costa” (Naturissimo, 2013).

A continuación la lista de productos que ofrece Naturissimo:

- “Yogurt
- Pan de yuca
- Jugos
- Tortillas de maíz
- Empanadas
- Corn Dogs
- Gorditas” (Naturissimo, 2013)

No cabe duda alguna que Cassave, como empresa joven en comparación a la competencia, ha empezado con pie derecho dentro del mercado del yogurt y pan de yuca. Logrando establecerse fuertemente en la región Sierra, de cierta manera ha logrado desplazar al experimentado Yogurt Amazonas y así adquiriendo una

mayor aceptación por parte del consumidor. Aun así, para esta empresa queda un largo camino por recorrer, puesto que tiene a su frente la empresa que domina sin ningún inconveniente la región Costa el cual es Naturissimo.

2.1.3 Estudio de los Intermediarios

Como parte del microambiente, los intermediarios de marketing son aquellos que ayudan en distintas tareas como la promoción, la venta y la distribución de todo lo que una empresa puede ofrecer. Estos se convierten normalmente en puntos clave para el suceso del negocio incluso trayendo ventajas competitivas dentro del mercado meta.

Según Kotler, “existen bastantes tipos de empresas que se enfocan en este tipo de actividades. Actividades las cuales se mencionan a continuación:

- Organizar el traslado de bienes desde los puntos de origen hasta el destino final
- Encontrar a los clientes dentro del mercado y venderles lo que la empresa manufactura
- Crear relaciones satisfactorias con los clientes,
- Financiar transacciones o asegurar contra riesgos asociados a la compraventa de bienes” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008)

Por más que existan un sin número de empresas que se dediquen a este tipo de negocio, Cassave, como empresa únicamente enfocada a la comercialización del yogurt y pan de yuca, no utiliza en ninguna de sus actividades a ningún tipo de intermediario. Ellos mismos se encargan de distribuir sus productos a cada punto de venta, de promover a través de promociones o publicidad y también de vender (ofrecer) cada uno de sus productos y servicios directamente al consumidor final.

2.1.4 Estudio de los Proveedores

En la actualidad, toda clase de negocio necesita de diversos elementos para poder operar de la mejor manera. Los proveedores, como parte esencial del microambiente del marketing, son aquellos que brindan lo que una empresa requiere. Recursos materiales, financieros y humanos son ejemplos de lo que un proveedor puede entregar a sus clientes.

Las ventajas que tiene un negocio en relación a la competencia pueden resultar de la relación con el proveedor. La buena selección de este puede construir una relación duradera permitiendo así ejecutar con mayor facilidad un buen servicio, y una mejor venta de productos.

En el libro Fundamentos de Marketing, Kotler afirma que “los proveedores son un eslabón importante del sistema global de entrega de valor a los clientes de la empresa. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). Esto indica la importancia de la relación cliente-proveedor.

Como se mencionó anteriormente, Cassave posee solamente un proveedor. Este se dedica enteramente en la producción y entrega de cada uno de los productos que se comercializa directamente con el cliente. Ahora si bien el tener solo un proveedor es considerado como una limitación para una empresa, también puede traer ciertos beneficios.

Dentro de los beneficios que Cassave obtiene al tener solo un proveedor se encuentra la reducción de costos tanto de logística como de distribución. También obtiene la calidad del producto terminado puesto que Dampec va procurar entregar lo mejor de sí y además ser consistente con todas las entregas. Así haciendo del control de calidad un proceso más fácil de ejecutar. Y también cabe mencionar que el solo poseer solo un proveedor fomenta la relación proveedor-cliente convirtiéndola en algo bastante sólida y redituable.

Por su parte, al obtener ventajas no excluye el hecho de que pueden surgir ciertos inconvenientes al tener a Dampec como único proveedor. Como desventaja, Cassave puede volverse fuertemente dependiente de esta empresa proveedora. Se verá afectado si ocurre algún evento inesperado con el proceso de compra y no logrará recibir el producto terminado como planeado.

En sí, la organización debe buscar la mejor manera de llevar a cabo su relación con el proveedor, generando frutos para ambas partes y también creando ciertas ventajas competitivas para poder contrarrestar a la competencia que posee seguramente más de un proveedor.

2.1.5 Estudio de los Públicos

El último punto dentro del microambiente del marketing es el estudio de los públicos. Armstrong en conjunto con Kotler se refieren al público como “cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). Estos, aunque no de manera directa, pueden ser determinantes si una organización tiene éxito o no dentro del mercado objetivo.

Existen 7 tipos de públicos los cuales se relacionan con la empresa:

- “Públicos financieros los cuales se refieren a bancos y accionistas.
- Públicos de medios de comunicación los cuales se refieren a periódicos, revistas, radio e incluso televisión.
- Públicos gubernamentales, representando a los actos del gobierno.
- Públicos de acción ciudadana los cuales son usualmente grupos ambientalistas, etc.
- Públicos locales, estos son barrios y organizaciones de la comunidad.
- Públicos interno, dichos representan a los empleados, administradores y a todo aquel que haga parte de la organización.

- Públicos en general, los cuales tratan de todo consumidor en sí de la empresa.” (Ruiz, 2010)

Cassave es un caso especial en donde no tiene tan marcada la influencia de cada uno de los públicos mencionados. Si bien existen varios públicos a los cuales deben enfocarse, no son más de 3 los cuales se puede decir que ejercen realmente cierto peso en la sucesión de su negocio.

Se empezará mencionando al público interno. Dentro de Cassave los altos directivos siempre andan buscando una forma de incentivar a los empleados. Informando de todos los acontecimientos y así haciéndoles sentir como piezas claves internamente. Inminentemente buscando que el empleado se sienta cómodo en su posición y adquiriendo una mayor actitud positiva, logrando así un buen servicio hacia los agentes externos.

Ahora se va a tratar el público gubernamental. El gobierno demuestra a Cassave el mismo interés que al resto de las pequeñas empresas o similares. Este interés surge de la imposición de reglamentos los cuales Cassave debe cumplir al pie de la letra, de esta forma manteniéndose dentro del mercado. Estos reglamentos consisten normalmente en la cobranza de impuestos los cuales sustentan en gran medida al gobierno ecuatoriano.

Por último se encuentra el público en general. Cassave en relación a este aspecto busca siempre mantener una buena imagen para así obtener respuestas positivas en cuanto a las ventas y a la misma aceptación del público hacia la empresa dentro del mercado meta.

Estos son los públicos que se destacan e influyen inmensamente en esta empresa. Aun así Cassave siempre debe buscar satisfacer de la mejor manera a cada uno de ellos para lograr obtener resultados positivos y obtener ventaja ante los rivales.

2.2 MACROAMBIENTE

2.2.1 Factores Económicos

Dentro del macroambiente, el aspecto económico de un país es algo con bastante relevancia a la hora de la toma de decisiones por parte de las empresas. Si bien son factores externos a la organización, afectan directamente a su funcionamiento, y esto se debe a que está relacionado con el poder adquisitivo de las personas y por ende del mercado.

Generalmente los mercados necesitan de poder adquisitivo y es este el principal enfoque del entorno económico. Este entorno económico el cual se encuentra sumergida la empresa, consiste según Kotler “en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). A partir de esto, se puede afirmar que cada nación o país varía de manera notable en cuanto a las tendencias económicas que posee.

En el Ecuador, en los últimos años su crecimiento se ha dado a partir de la constante inversión por parte del sector público. Esto ha resultado en elevados niveles de crecimiento en ciertos sectores como el desarrollo de viviendas y

también en la infraestructura general del país. Aun así, el país últimamente se ha visto sumergido en una dependencia hacia la inversión pública y por supuesto en la cantidad de recursos que dispone el Estado para su realización. Recursos que parten de los ingresos petroleros, de la recaudación tributaria y también del financiamiento externo el cual se encuentra en crecimiento constante, aumentando simultáneamente la deuda externa del país. Aun así, con toda la dependencia del financiamiento extranjero, el Ecuador sigue en un constante crecimiento económico.

A continuación, en la Tabla N° 4 a la Tabla N° 5 se mostrarán algunas de las principales tendencias y aspectos económicos determinantes en el Ecuador en los últimos años:

Tabla N° 4: Canasta Familiar Ecuatoriana

CANASTA FAMILIAR	
FECHA	VITAL
jun-13	435.7
jul-13	436.33
ago-13	437.18
sep-13	436.56
oct-13	439.1
nov-13	442.11
dic-13	444.78
ene-14	449.54
feb-14	449.54
mar-14	452.74
abr-14	453.66
may-14	454.16

Fuente: (Intituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

Elaborado por: David Ribadeneira

Tabla N° 5: Precio Petróleo

PRECIO PETRÓLEO	
FECHA	PRECIO BARRIL PETRÓLEO
ago-13	108.8
sep-13	102.87
oct-13	96.77
nov-13	92.3
dic-13	99.55
ene-14	98.23
feb-14	102.4
mar-14	101.67
abr-14	101.28
may-14	103.58

Fuente: (Intituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2014)

Elaborado por: David Ribadeneira

Tabla N° 6: Salario Básico Unificado del Ecuador

SALARIO BÁSICO UNIFICADO	
AÑO	SALARIO
2006	160
2007	170
2008	200
2009	218
2010	240
2011	264
2012	292
2013	318
2014	340

Fuente: (Consultoría Asesoría S.A., 2014)

Elaborado por: David Ribadeneira

Tabla N° 7: Inflación Anual Ecuador

INFLACIÓN ANUAL	
AÑO	INFLACIÓN
2006	2.87%
2007	3.32%
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2.70%
2014 ene	2.92%

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Elaborado por: David Ribadeneira

Observando estas tablas, se puede concluir que la tendencia de la economía del Ecuador está en un constante crecimiento. Por ello, el poder de adquisición de la mayoría de ecuatorianos también ha ido creciendo y esto se concentra mayormente en Quito y Guayaquil, donde prueba de ello se ratifica en la cantidad de empresas que existen en ambas ciudades. Cassave, como empresa considerablemente nueva dentro del mercado del yogurt y pan de yuca, debe aprovechar este hecho como una ventaja y aplicarla dentro de sus estrategias en contra de la competencia.

2.2.2 Factores Políticos Legales

Normalmente, los sucesos dentro del entorno político legal influyen de gran manera en las acciones de las empresas. Según Kotler, el entorno político se refiere a las “leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen

en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). Por consecuencia, este factor del macroambiente es fundamental tomarlo en cuenta dentro del funcionamiento de una empresa.

Si bien que la regulación puede ser un impedimento para que las empresas se desenvuelvan al 100%, no cabe duda que mediante una reglamentación bien elaborada e implementada por parte del gobierno puede incluso traer ciertos beneficios para el mercado. Beneficios como el fomento de la competencia y mercados equitativos.

En el Ecuador, durante el actual gobierno del presidente de la República Rafael Correa, se ha podido presenciar cierto roce con el sector privado. El incremento de aranceles, la imposición de nuevos reglamentos por parte de la superintendencia de compañías han sido motivos de disputas por ambas partes. Sin embargo, el gobierno no niega la existencia y la importancia del sector privado puesto que en conjunto con el sector público son necesarios para el desarrollo del país.

En general, toda organización que se establezca en suelo ecuatoriano tiene que estar sujeta a distintos tipos de reglamentaciones. Desde la información tributaria hasta leyes son las que rigen en toda actividad o transacción que las empresas piensen ejercer.

Cassave, como empresa residente en el Ecuador, debe cumplir con los siguientes impuestos:

- “Impuestos a la Renta.
- Impuestos sobre Activos Totales.
- Contribuciones a las Entidades Gubernamentales Reguladoras.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuesto a los Consumos Especiales.
- Impuestos Aduaneros.
- Impuestos Prediales” (Lataxnet, 2014)

Dentro de las leyes, una que se puede mencionar como importante y necesaria para las empresas y el mercado es la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Cassave tiene beneficios a través de ella puesto que no solo protege a los empresarios y a las empresas, también “procura establecer resguardo a los consumidores y a las pequeñas empresas” (Secretaría Nacional Planificación y Desarrollo, 2014) como Cassave, evitando el surgimiento de un monopolio dentro del mercado. En sí, esta ley permite a las empresas tener a su disposición reglas claras y transparentes para poder competir de manera justa.

Desafortunadamente, en el Ecuador no existe una fuerte reglamentación contra las franquicias. Esto puede presentarse como un infortunio para Cassave puesto que permite a la nueva competencia surgir y proceder en sus actividades sin ningún tipo de transparencia.

2.2.3 Factores Culturales

El entorno cultural es otro factor el cual hace parte del macroambiente de la empresa. Pero primeramente debemos definir que es este entorno el cual hace

referencia a la cultura de una determinada región. Según Kotler, el entorno cultural son las “instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). En sí, hace referencia a las creencias, costumbres y valores los cuales se han moldeado a lo largo del tiempo dentro de una sociedad y han creado una percepción o visión hacia el mundo en general.

En el Ecuador, la cultura que lo preside parte de la mezcla del pueblo español y de las tradiciones de los pueblos precolombinos. Gracias a esto, el país se lo ha visto sumergido en diferentes etnias, convirtiéndole en una tierra bastante diversa culturalmente.

Puesto que Ecuador es un país culturalmente diverso, se va a analizar desde el punto de vista de Cassave, el cual se enfoca en gran medida en las costumbres alimenticias de las personas. Por ende, se va a profundizar cada aspecto de los hábitos del consumidor objetivo.

Partiendo de la cultura alimenticia, el Ecuador es un país el cual, gracias a la gran cantidad de pueblos étnicos que lo conforman, se ha vuelto bastante enriquecido. La gastronomía ecuatoriana se ha visto favorecida por distintos factores, como la cantidad de productos que existen en el país, la diversa cultura mencionada anteriormente e incluso el clima cambiante. Gracias a esto, el Ecuador dispone de platos sumamente ricos y reconocidos como lo es la fanesca, el ceviche e incluso el pan de yuca manabita. Considerados como parte de la identidad del país.

Ahora hablando del ecuatoriano y sus hábitos nutritivos, si bien anteriormente acostumbraba comer solamente en su hogar, conforme ha ido pasado el tiempo y cambiando ciertos aspectos de la sociedad en la cual vivimos, este ha adquirido el hábito de consumir productos alimenticios en distintos lugares fuera de casa.

Pero no solamente se ha dado este cambio, el consumidor ecuatoriano no solamente ha adquirido la costumbre de consumir alimentos fuera de casa pero también procura saber al detalle lo que está consumiendo. Este nuevo cliente ha adquirido la tendencia de adquirir productos que le permitan seguir a buen ritmo el día a día. Es aquí donde entra la nueva onda light el cual trata de la adquisición y consumo de alimentos nutritivos y saludables.

Cassave, gracias a todos estos cambios que se han dado en la sociedad, ha visto como una oportunidad para su negocio. Ahora todo producto y servicio que ofrece se dirige en su mayoría aquellos trabajadores que llevan un ritmo de vida bastante acelerado. Pero siempre respetando el buen vivir de las personas brindando productos de calidad basándose en snacks nutritivos y saludables.

2.2.4 Factores Demográficos

Dentro del macroambiente, los factores demográficos son tan importantes como el resto de los puntos tratados anteriormente. Este trata de la demografía, la cual según Kotler es sobre el “estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). Esto

resulta de gran interés para las empresas puesto que estos componentes se refieren a las personas y por lo tanto a los mercados al cual uno pretende llegar.

El Ecuador es un país que actualmente ostenta una población de 15 millones de habitantes. Para el análisis de este punto del macroambiente, se va a observar los siguientes datos demográficos del Ecuador proporcionados por el último censo poblacional organizado por el INEC en el año de 2010:

Tabla N° 8: Tasa de Crecimiento Intercensal

Censos	Población	Tasa de crecimiento intercensal
1950	3.202.757	
1962	4.564.080	2,96%
1974	6.521.710	3,10%
1982	8.138.974	2,62%
1990	9.697.979	2,19%
2001	12.156.608	2,05%
2010	14.483.499	1,95%

Fuente: (Villacis & Carrillo, 2012)

Elaborado por: David Ribadeneira

Tabla N° 9: Población en América Latina

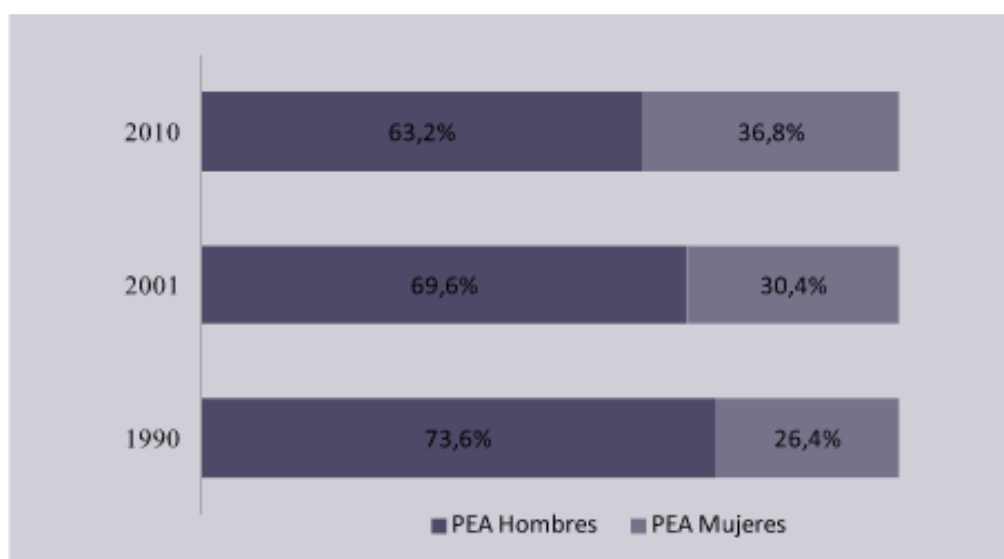
País	Población último censo (millones)	Población a mediados del 2011 (millones)	Participación	Población por km2	Fecha del último censo
Brasil	193,9	196,7	33%	23	2012
México	112,3	114,8	19%	59	2010
Colombia	46,7	46,9	8%	41	2012
Argentina	40,1	40,5	7%	15	2010
Perú	30,1	29,4	5%	23	2012
Venezuela	28,9	29,3	5%	32	2011
Chile	16,6	17,3	3%	23	2012
Guatemala	14,7	14,7	2%	135	2011
Ecuador	14,5	14,7	2%	52	2010
Cuba	11,2	11,2	2%	101	2011
Bolivia	10,4	10,1	2%	9	2010
Haití	10,1	10,1	2%	365	2010
República Dominicana	9,4	10,0	2%	207	2010
Honduras	8,4	7,8	1%	69	2012
Paraguay	6,3	6,6	1%	16	2010
El Salvador	6,2	6,2	1%	296	2010
Nicaragua	6,1	5,9	1%	45	2012
Costa Rica	4,3	4,7	1%	92	2011
Puerto Rico	3,7	3,7	1%	450	2011
Panamá	3,4	3,6	1%	47	2010
Uruguay	3,3	3,4	1%	19	2011
Otros	1,1	8,4	1%		
América Latina	581,9	596,0	100%		

Fuente: (Villacis & Carrillo, 2012)**Elaborado por:** David Ribadeneira**Tabla N° 10: Población y tasa de crecimiento según región natural**

Regiones naturales	2001*	2010	Tasa de crecimiento
Costa	6.098.086	7.236.822	1,90%
Sierra	5.463.907	6.449.355	1,84%
Amazonía	548.419	739.814	3,33%
Insular	18.640	25.124	3,32%
Zonas no delimitadas	27.556	32.384	1,79%
Total	12.156.608	14.483.499	1,95%

Fuente: (Villacis & Carrillo, 2012)**Elaborado por:** David Ribadeneira

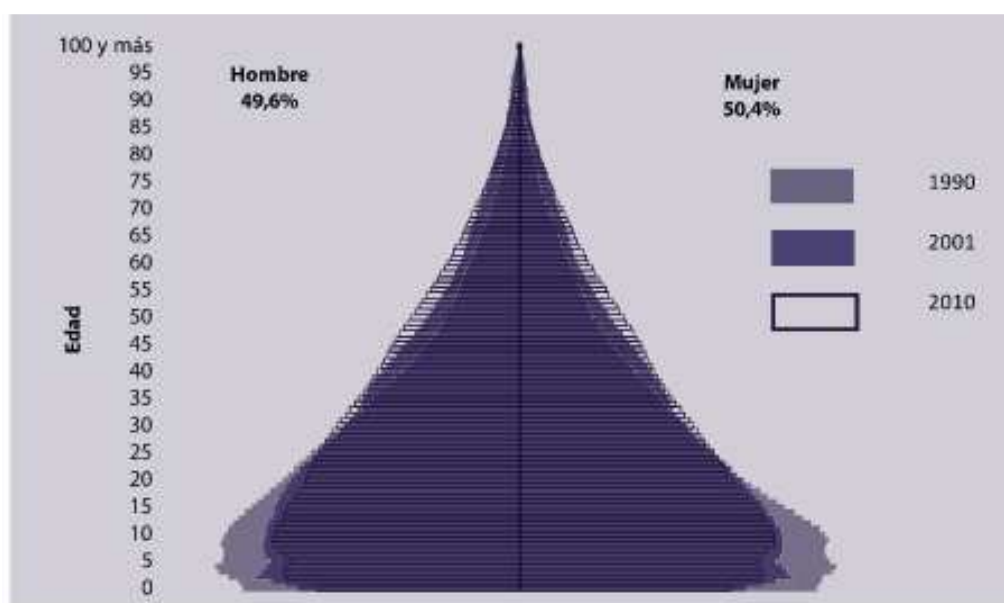
Ilustración N° 2: Población Económicamente Activa



Fuente: (Villacis & Carrillo, 2012)

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 3: Pirámide Poblacional Nacional (1990-2010)



Fuente: (Villacis & Carrillo, 2012)

Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar, el Ecuador se encuentra dentro de un constante crecimiento dentro del ámbito demográfico. Si bien no ha sido tan fuerte como hace algunas décadas, el nivel poblacional de ciertas regiones como la región

costa y sierra han estado en aumento. Esto indica el desarrollo de ciertas ciudades como Quito y Guayaquil.

Un factor determinante dentro del último censo por parte del INEC es la mayoría existente de la población ecuatoriana la cual está conformada por el sexo femenino, superando el 50%. Esto es relevante puesto que a su vez, el sexo femenino como parte de la población económicamente activa está también en aumento, indicando que va adquiriendo una mayor importancia dentro del mercado laboral en el Ecuador.

Con todo esto, Cassave tiene en cuenta todos estos aspectos demográficos ya que son determinantes en las estrategias que piense implementar a futuro dentro del negocio del yogurt y pan de yuca. Así logrando conocer al consumidor y sus necesidades pero no olvidando que la demanda es algo completamente cambiante.

2.2.5 Factores Naturales

El último pero no menos importante punto que se va a tratar son los factores naturales. Esto se refiere, según Armstrong y Kotler, a todos aquellos “recursos naturales que normalmente son requeridos como insumos y que pueden resultar afectados por actividades del marketing.” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing., 2008). Al hablar de recursos naturales estamos hablando como por ejemplo el agua, aire y entre otros elementos los cuales son esenciales en la industria ecuatoriana.

Este podría considerarse el factor con menor impacto en las actividades de la empresa Cassave puesto que sus acciones no involucran en gran medida a la utilización de recursos naturales. Pero aun así, debe profundizarse de la misma manera que el resto de factores puesto que son determinantes en el suceso del negocio.

En el Ecuador, como en todo el mundo la utilización de recursos naturales es esencial para subsistencia y el desarrollo de diferentes factores. Entre ellos se encuentran los seres humanos, las ciudades y obviamente las empresas los cuales requieren de estos recursos. Por esto mismo, alrededor del mundo y en la nación ecuatoriana se encuentran grupos interesados en preservar e incluso regular la utilización de estos recursos. Ejemplos de esto podemos ver en el gobierno del presidente Rafael Correa, que regula y procura enseñar a la sociedad ecuatoriana mediante campañas la buena utilización del agua o de la electricidad. Intentando demostrar la importancia de su preservación.

Si bien en el país nos encontramos con todos estos grupos de regulaciones e intervenciones dentro de los negocios, Cassave ve esto como algo necesario, y además no ve sus actividades obstaculizadas en ningún momento. Esto se da por el hecho de que sus acciones, tanto internamente como externamente, las realiza con el mayor cuidado, utilizando la manera más responsable los recursos naturales y sus derivados.

3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS SITUACIONAL

Para poder desarrollar la síntesis del análisis situacional de la empresa, se optó en la utilización de varias herramientas en conjunto de ciertas matrices, las cuales se presentan a continuación:

3.1 FODA

La principal función de esta herramienta es determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las cuales se encuentran en la empresa, en este caso en Cassave. Esto en base a estudios realizados.

Tabla N° 11: FODA

FORTALEZAS
Buena relación con proveedor
Portafolio de productos bastante diversificado
Precios considerablemente accesibles
Gran número de locales en la ciudad de Quito
Calidad de sus productos
Buen servicio
Fidelidad de los clientes
Fácil manejo interno de la empresa
Disponibilidad de servicio a domicilio
OPORTUNIDADES
Crecimiento en la tendencia de adquisición de productos “light” o saludables
Mercado objetivo considerablemente amplio
Facilidad de expansión del negocio en el Ecuador
Facilidad de crear convenios dentro del mercado
Posibilidad de aplicación de un sin número de herramientas promocionales
Posibilidad de producción de nuevos productos según nuevas tendencias alimenticias
DEBILIDADES
Campañas de publicidad y marketing bastante débiles
No disponen de una página de internet
Casi ningún punto de venta fuera de Quito
Falta de poder de negociación con los centros comerciales
Falta de descuentos dentro de los precios de lista
Disponen de un solo proveedor
Servicio a domicilio limitado
AMENAZAS
Cambios en los hábitos de consumo por parte del cliente objetivo
Falta de control por parte del Estado en el manejo de franquicias
El poder de la competencia directa
Leyes y reglamentos a las importaciones
Escases de ciertas materias primas
Leyes y reglamentos de los centros comerciales
Facilidad de ingreso de nuevos competidores
Aumento de impuestos

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

3.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para un mayor entendimiento del análisis situacional de la empresa Cassave, en este punto se va a tratar del estudio o investigación de mercados que se realizó en la ciudad de Quito. Indicando el universo y las muestras objetivo en conjunto con los resultados de cada una de las preguntas realizadas dentro de las encuestas.

3.2.1 Universo y Muestras

Actualmente Quito, la capital del Ecuador, “tiene una población aproximada de 2.576.287, donde 1.320.576 corresponde a mujeres mientras que 1.255.711 corresponde al sexo masculino” (Instituto Nacional de estadísticas y Censos - INEC, 2010).

Para la investigación se decidió tomar en cuenta la población de la ciudad de Quito en un rango de edad entre 15 a 65 años, la cual se muestra en la tabla a continuación:

Tabla N° 12: Población Ciudad Quito por edades

Grupos quinquenales de edad	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
De 15 a 19 años	119372	119333	238705
De 20 a 24 años	120934	125116	246050
De 25 a 29 años	116410	122258	238668
De 30 a 34 años	100417	107762	208179
De 35 a 39 años	85742	94762	180504
De 40 a 44 años	73050	81156	154206
De 45 a 49 años	67303	75623	142926
De 50 a 54 años	54151	60479	114630
De 55 a 59 años	44747	49650	94397
De 60 a 64 años	34166	38536	72702
Total	816292	874675	1690967

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010)

Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar en la Tabla N° 12, el total de la población en un rango de edad entre 15 a 65 años es de 1.690.967. Determinando de esta manera el universo del estudio el cual se realizó para el plan de marketing de la empresa Cassave.

Por su parte, para la determinación de la muestra se utilizó la siguiente formula estadística: $n = z^2 pq / e^2$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

z= Nivel de confianza (95% en este caso)

p= Variabilidad positiva

q= Variabilidad negativa

e= Error admitido

Con todo esto mencionado, la formula quedaría de la siguiente forma:

$$n = 1,96 * 0,5 * 0,5 / 6\%^2 = 267$$

El resultado de la aplicación de la fórmula estadística indica que la muestra de la investigación será de 267 personas. Por lo cual se procedió a realizar 267 encuestas en total dentro de la ciudad de Quito.

3.2.2 Resultados Investigación de Mercados

Como se mencionó en el punto anterior, el número de encuestas aplicadas en esta investigación fueron de 267. Por lo tanto ya realizadas cada una de las encuestas, se procede dentro de este punto a analizar los resultados dentro de cada pregunta en la encuesta.

A continuación los resultados de cada una de las preguntas que se encuentran dentro de la encuesta, con sus respectivas Tablas e Ilustraciones:

- Pregunta introductoria: Sexo.

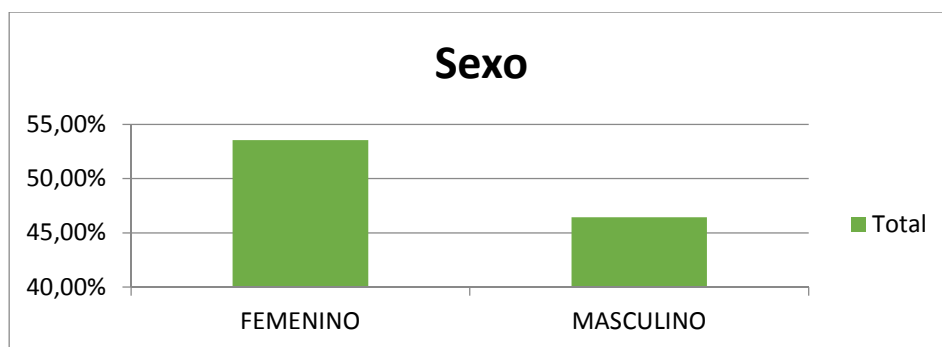
Tabla N° 13: Sexo

Sexo	%
FEMENINO	53,56%
MASCULINO	46,44%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 4: Sexo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar en la Ilustración N° 4, más del 50% de las personas encuestadas son del sexo femenino, mientras que el resto (el cual equivale a 46%) son del sexo masculino.

- Pregunta introductoria: Edad.

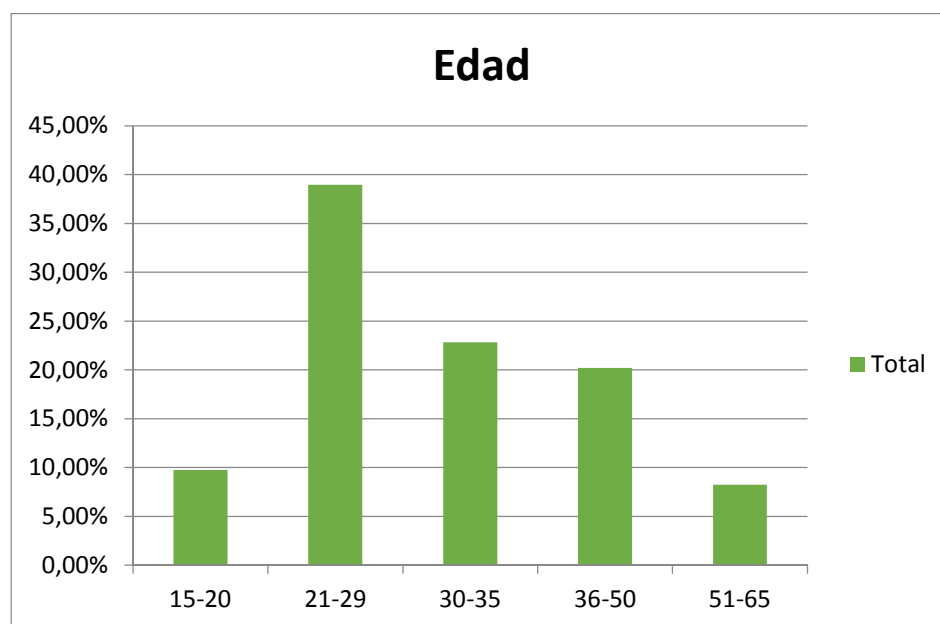
Tabla N° 14: Edad

EDAD	%
15-20	9,74%
21-29	38,95%
30-35	22,85%
36-50	20,22%
51-65	8,24%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 5: Edad



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

En la Ilustración N° 5, indica que la mayor parte de los 267 encuestados, con un 38,95%, corresponde a gente entre 21-29 años de edad. Así le sigue la gente dentro del rango de 30-35 y 36-50 años y por último los de 15-20 y 51-65 años de edad (menos del 10% cada uno).

- Pregunta 1: ¿Acostumbra comprar yogurt y pan de yuca en locales comerciales o en islas de centros comerciales?

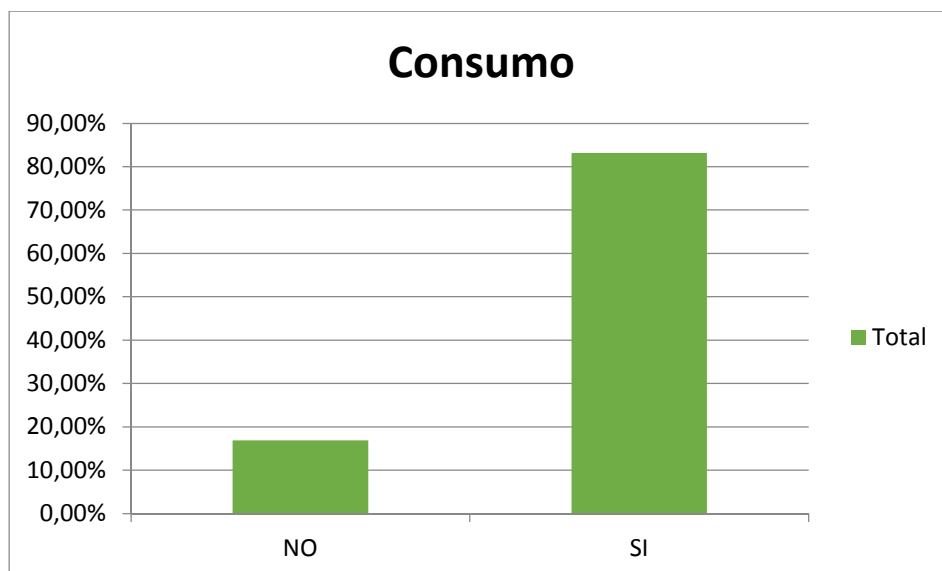
Tabla N° 15: Consumo

Consumo	%
NO	16,85%
SI	83,15%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 6: Consumo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Como resultado del estudio realizado, la Ilustración N° 6 indica que de las 267 personas encuestadas, el 83,15% consume yogurt y pan de yuca en lugares comerciales. Mientras que el 16,85% no lo hace.

- Pregunta 2: ¿Qué sabores de yogurt son sus preferidos?

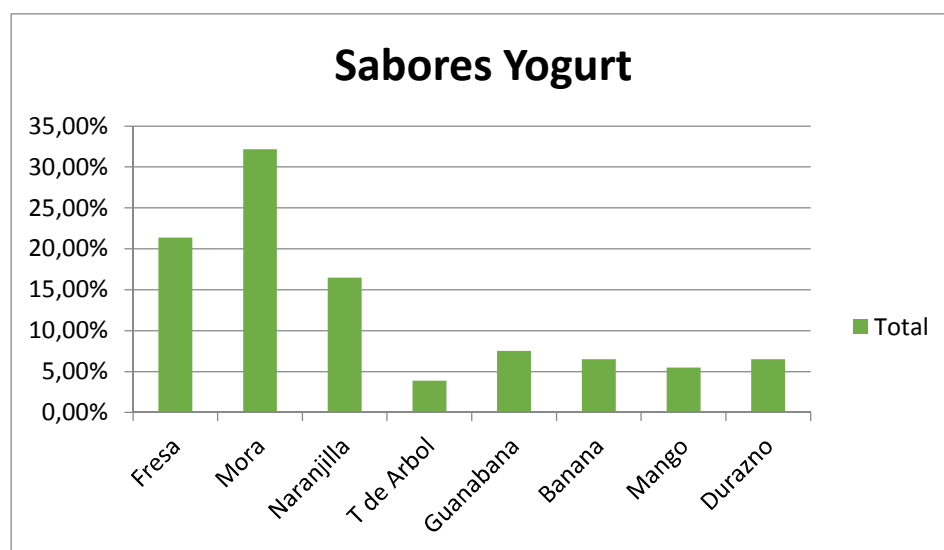
Tabla N° 16: Sabores Yogurt

Sabores	%
Fresa	21,38%
Mora	32,18%
Naranja	16,50%
T de Árbol	3,87%
Guanábana	7,54%
Banana	6,52%
Mango	5,50%
Durazno	6,52%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 7: Sabores Yogurt



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

En la Ilustración N° 7, se puede observar que los sabores más aceptados son el de mora, fresa y naranja.

- Pregunta 3: ¿Qué variedad de pan de yuca es su preferido?

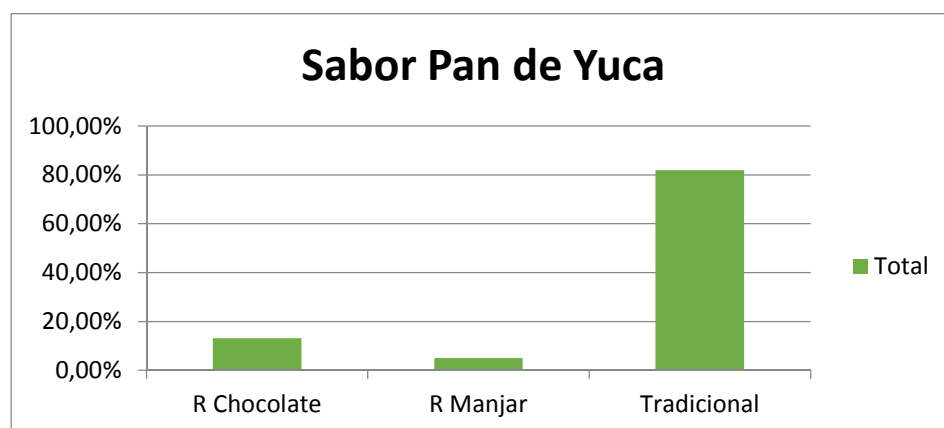
Tabla N° 17: Sabores Pan de Yuca

Sabores	%
R Chocolate	13,06%
R Manjar	4,95%
Tradicional	81,98%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 8: Sabor Pan de Yuca



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

En esta pregunta se puede concluir que gran mayoría de los encuestados prefiere el sabor tradicional del pan de yuca. Llegando a un 81,98%.

- Pregunta 4: Cuando compra yogurt, ¿qué tamaño de envase prefiere?

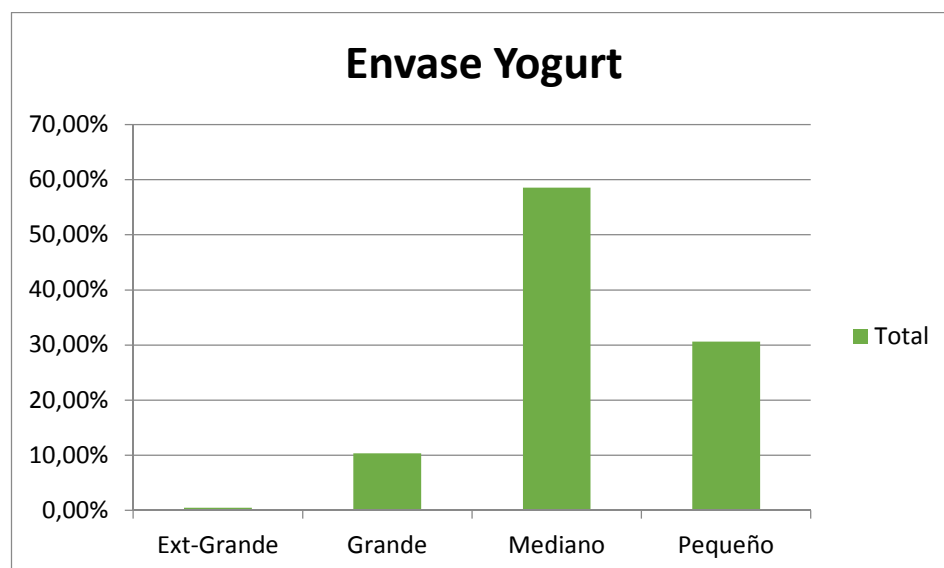
Tabla N° 18: Envase Yogurt

Tamaño	%
Ext-Grande	0,45%
Grande	10,36%
Mediano	58,56%
Pequeño	30,63%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 9: Envase Yogurt



En esta pregunta se puede determinar que el envase de yogurt más solicitado por parte de la muestra es el de tamaño mediano. Llegando a obtener un 58,56%. Mientras que el menos solicitado es el de tamaño extra grande con un 0,45%.

- Pregunta 5: Cuándo compra pan de yuca, ¿cuántas (piezas de pan) acostumbra comprar para su consumo individual?

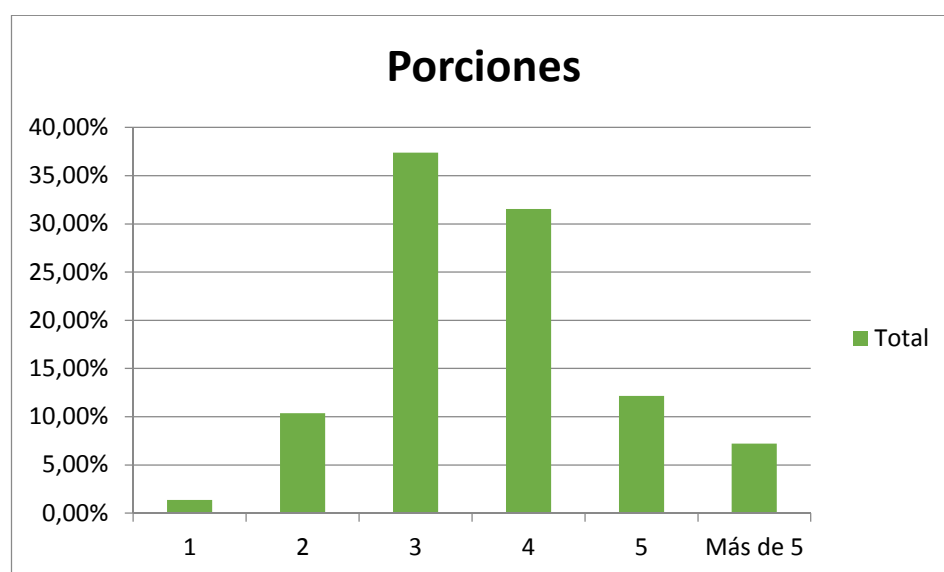
Tabla N° 19: Porciones

Porciones	%
1	1,35%
2	10,36%
3	37,39%
4	31,53%
5	12,16%
Más de 5	7,21%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 10: Porciones



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

En la Ilustración N° 10, se puede observar que gran parte de los encuestados prefiere un consumo de 3 panes de yuca de manera individual.

Llegando a obtener uno 37,39%.

- Pregunta 6: Señale los locales o marcas de yogurt y pan de yuca a los que acude con más frecuencia.

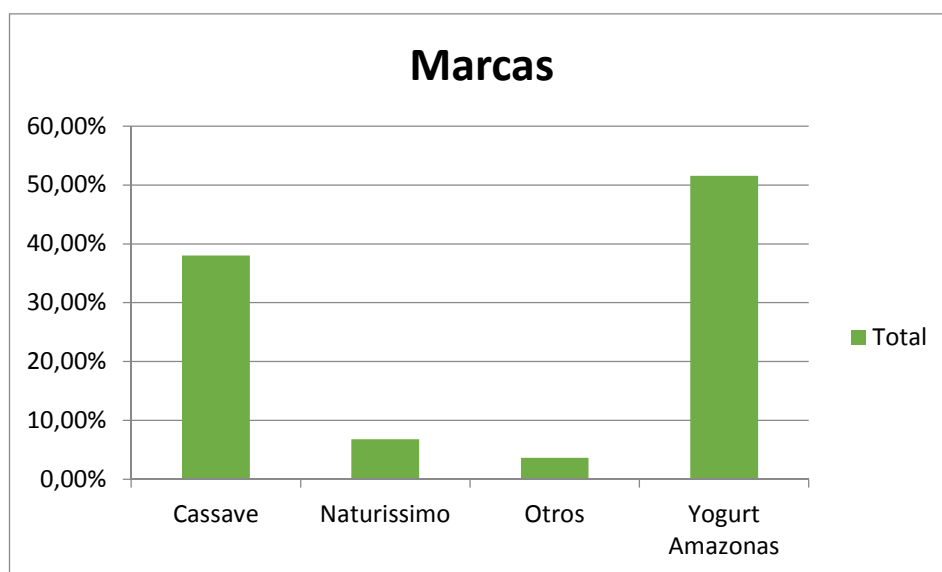
Tabla N° 20: Marcas

Marcas	%
Cassave	38,01%
Naturissimo	6,79%
Otros	3,62%
Yogurt Amazonas	51,58%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 11: Marcas



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

En la Ilustración N° 11 podemos observar que Yogurt Amazonas, dentro de la ciudad de Quito, tiene una mayor acogida en comparación de la competencia como Cassave o Naturissimo. Llegando a obtener el 51,58% del total de personas encuestadas. El segundo que lo sigue dentro de la ciudad sería Cassave con un 38,01%.

- Pregunta 7: ¿Con que frecuencia acude a consumir yogurt y pan de yuca en los locales comerciales?

Tabla N° 21: Frecuencia Consumo

Frecuencia	%
1 vez al mes	73,87%
2 veces al mes	21,17%
3 veces al mes	4,05%
4 o más veces al mes	0,90%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 12: Frecuencia Consumo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Como conclusión de la pregunta 7, se puede determinar que gran parte de la muestra consume yogurt y pan de yuca una vez al mes. Indicando que su consumo no es muy constante.

- Pregunta 8: ¿Cuál de las siguientes promociones es de su mayor agrado?

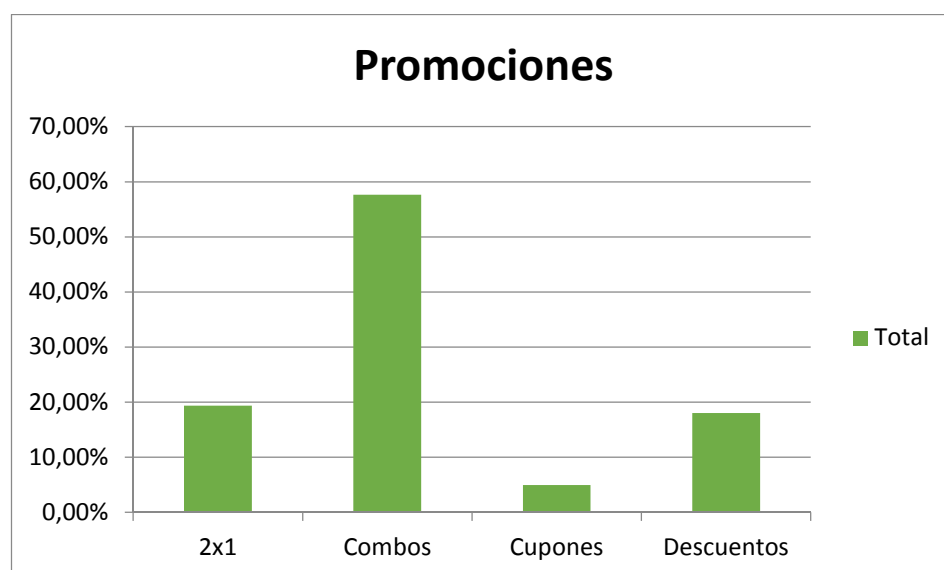
Tabla N° 22: Promociones

Promociones	%
2x1	19,37%
Combos	57,66%
Cupones	4,95%
Descuentos	18,02%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 13: Promociones



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

La Ilustración N° 13 indica que los combos como parte de las promociones ofrecidas por este tipo de negocios (yogurt y pan de yuca) son los más comúnmente aceptados. Llegando a obtener un 57,66%. Mientras que los cupones son los menos utilizados o vistos dentro de este tipo de negocios.

- Pregunta 9: ¿Cuánto acostumbra gastar cuando consume yogurt y pan de yuca? (Solo por su consumo individual)

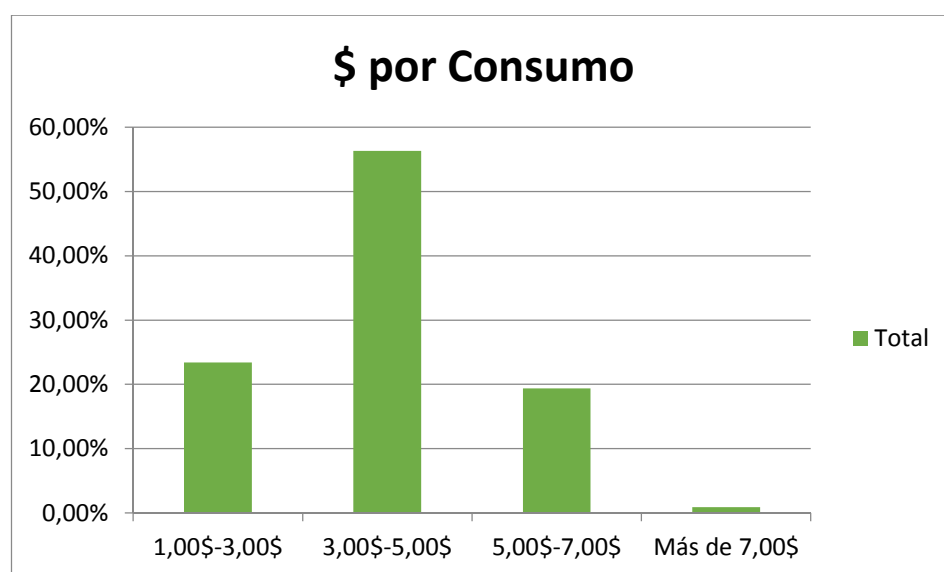
Tabla N° 23: \$ por Consumo

Consumo	%
1,00\$-3,00\$	23,42%
3,00\$-5,00\$	56,31%
5,00\$-7,00\$	19,37%
Más de 7,00\$	0,90%
Total	100,00%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 14: \$ por Consumo



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

A través de la Ilustración N° 14, dentro de la muestra se puede observar que lo que se acostumbra a gastar es de 3,00\$ a 5,00\$ por compra dentro de cada uno de estos locales de yogurt y pan de yuca. Llegando a obtener un 56,31%.

3.3 ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

A continuación se exponen algunas matrices las cuales ayudarán en el análisis de posicionamiento estratégico y la evaluación de acciones:

3.3.1 Matriz Factores Claves de Éxito (FCE)

La matriz FCE es aquella que busca “identificar cuáles son las características esenciales para que una empresa tenga éxito dentro de una determinada industria” (Serrano, Síntesis del Análisis Situacional., 2013). A seguir los factores claves y su ponderación según el caso Cassave y su industria del yogurt y pan de yuca:

Tabla N° 24: Matriz Factores Claves de Éxito

FACTOR:	IMPORTANCIA	IMPORTANCIA PONDERADA
Lealtad de los consumidores	9	21%
Calidad del producto	10	23%
Participación de mercado	8	19%
Ubicación de las instalaciones	7	16%
Gama de productos	9	21%
Total:	43	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar, en la industria del yogurt y pan de yuca el principal factor el cual es clave para el éxito de las empresas es la calidad del producto el cual ofrecen. Pero también deben tomar en cuenta que este factor mencionado

debe estar acompañado de una buena gama de productos, una oportuna ubicación de cada punto de venta, del nivel de participación de mercado y obviamente de la lealtad por parte de los consumidores. Esos factores serán tomados en cuenta para el resto de matrices dentro del análisis realizado.

3.3.2 Priorización Análisis Interno (PAI)

A continuación “la priorización análisis interno en base a las fortalezas y también en base a las debilidades” (Serrano, Sintesis del Analisis Situacional., 2013):

Tabla N° 25: Priorización Análisis Interno

PAI (Priorización análisis interno)	Lealtad de los consumidores	Calidad del producto	Participación de mercado	Ubicación de las instalaciones	Gama de productos	Total	Prioridad
Puntos clave de éxito/Fortalezas	9	10	8	7	9	-	-
Buena relación con proveedor	0	7	2	0	4	122	P7
Portafolio de productos bastante diversificado	8	0	7	0	10	218	P3
Precios considerablemente accesibles	9	3	7	0	1	176	P4
Gran número de locales en la ciudad de Quito	6	0	7	8	0	166	P5
Calidad de sus productos	8	10	6	0	4	256	P2
Buen servicio	8	3	3	0	0	126	P6
Fidelidad de los clientes	9	6	7	3	5	263	P1
Fácil manejo interno de la empresa	0	3	4	6	0	104	P9
Disponibilidad de servicio a domicilio	5	2	4	3	0	118	P8

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: David Ribadeneira

Tabla N° 26: Priorización Análisis Interno II

PAI (Priorización análisis interno)	Lealtad de los consumidores	Calidad del producto	Participación de mercado	Ubicación de las instalaciones	Gama de productos	total	Prioridad
Puntos clave de éxito/Debilidades	9	10	8	7	9	-	-
Campañas de publicidad y marketing bastante débiles	8	1	10	5	3	224	P1
No disponen de una página de internet	6	0	5	0	0	94	P7
Casi ningún punto de venta fuera de Quito	5	0	7	7	0	150	P3
Falta de poder de negociación con los centros comerciales	0	0	10	9	1	152	P2
Falta de descuentos dentro de los precios de lista	5	1	5	0	1	104	P6
Disponen de un solo proveedor	0	4	5	1	5	132	P4
Servicio a domicilio limitado	7	2	6	0	0	131	P5

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar, estas dos matrices permiten al usuario determinar que fortaleza y debilidad aporta más dentro del ámbito del negocio. En este caso, viendo desde el punto de vista de las fortalezas, la fidelidad de los clientes es el principal factor el cual optimiza o incrementa el rendimiento dentro del mercado objetivo. Por su parte, en las debilidades, las campañas de publicidad y marketing son bastante débiles convirtiéndose así en el principal punto el cual afecta negativamente al rendimiento.

3.3.3 Evaluación del Nivel de Competitividad de la Empresa

La matriz EAI, como indica el nombre, es una “herramienta que permite evaluar desde el punto de vista de las debilidades y las fortalezas, el nivel de competitividad de la empresa” (Serrano, Síntesis del Análisis Situacional., 2013). A continuación la matriz:

Tabla N° 27: Evaluación del nivel de competitividad de la empresa

Listado de Fortalezas y Debilidades	Calificación Total	Calificación Ponderada	Evaluación de la importancia	Efectividad Ponderada
FORTALEZAS				
Buena relación con proveedor	122	5%	4	0,19
Portafolio de productos bastante diversificado	218	9%	4	0,34
Precios considerablemente accesibles	176	7%	3	0,21
Gran número de locales en la ciudad de Quito	166	7%	2	0,13
Calidad de sus productos	256	10%	3	0,30
Buen servicio	126	5%	3	0,15
Fidelidad de los clientes	263	10%	3	0,31
Fácil manejo interno de la empresa	104	4%	2	0,08
Disponibilidad de servicio a domicilio	118	5%	2	0,09
DEBILIDADES				
Campañas de publicidad y marketing bastante débiles	224	9%	1	0,09
No disponen de una página de internet	94	4%	1	0,04
Casi ningún punto de venta fuera de Quito	150	6%	2	0,12
Falta de poder de negociación con los centros comerciales	152	6%	2	0,12
Falta de descuentos dentro de los precios de lista	104	4%	2	0,08
Disponen de un solo proveedor	132	5%	2	0,10
Servicio a domicilio limitado	131	5%	1	0,05
Total	2536	100%	-	2,41

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** David Ribadeneira

El total de efectividad ponderada se lo analiza de la siguiente manera:

- “Si la calificación esta entre 1 y 1,99, significa que la empresa tiene excesivas debilidades internas y muy pocas fortalezas. Un nivel de competitividad bajo” (Serrano, Sintesis del Analisis Situacional., 2013).
- “Si la calificación esta entre 2 y 2,99, significa que la empresa contiene un nivel medio de fortalezas y debilidades. Un nivel de competitividad medio” (Serrano, Sintesis del Analisis Situacional., 2013).
- “Si la calificación está entre 3 y 4, significa que la empresa es bastante fuerte de manera interna. Un nivel de competitividad alto” (Serrano, Sintesis del Analisis Situacional., 2013).
- Como se puede apreciar, en el caso de Cassave el índice de competitividad es de 2,41. Lo cual indica que tiene un nivel medio de competitividad. Tiene bastantes fortalezas que puede utilizar en sus estrategias como debilidades las cuales debe procurar corregir.

3.3.4 Priorización Análisis Externo (PAE)

Como la PAI, la matriz de priorización análisis externo se “encarga de realizar un análisis pero esta vez basado en lo externo de la organización” (Serrano, Sintesis del Analisis Situacional., 2013). A continuación, dos matrices las cuales expresan la priorización análisis externo en base a las oportunidades y amenazas que presenta el mercado hacia Cassave:

Tabla N° 28: Priorización Análisis Externo

PAE (Priorización análisis externo)	Lealtad de los consumidores	Calidad del producto	Participación de mercado	Ubicación de las instalaciones	Gama de productos	Total	Prioridad
Puntos clave de éxito/Oportunidades	9	10	8	7	9	-	-
Crecimiento en la tendencia de adquisición de productos "light" o saludables	8	5	7	2	6	246	P2
Mercado objetivo considerablemente amplio	6	3	7	7	3	216	P3
Facilidad de expansión del negocio en el Ecuador	3	0	7	5	8	190	P4
Facilidad de crear convenios dentro del mercado	1	2	6	0	0	77	P6
Posibilidad de aplicación de un sin número de herramientas promocionales	6	3	5	0	0	124	P5
Posibilidad de producción de nuevos productos según nuevas tendencias alimenticias	8	6	7	0	7	251	P1

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: David Ribadeneira

Tabla N° 29: Priorización Análisis Externo

PAE (Priorización análisis Externo)	Lealtad de los consumidores	Calidad del producto	Participación de mercado	Ubicación de las instalaciones	Gama de productos	total	Prioridad
Puntos clave de éxito/Amenazas	9	10	8	7	9	-	-
Cambios en los hábitos de consumo por parte del cliente objetivo	6	3	5	2	8	210	P2
Falta de control por parte del Estado en el manejo de franquicias	3	3	6	0	2	123	P8
El poder de la competencia directa	7	2	9	6	5	242	P1
Leyes y reglamentos a las importaciones	0	5	6	0	4	134	P6
Escases de ciertas materias primas	2	7	5	0	6	182	P5
Leyes y reglamentos de los centros comerciales	7	0	9	10	0	205	P3
Facilidad de ingreso de nuevos competidores	4	0	7	3	2	131	P7
Aumento de impuestos	5	6	7	0	4	197	P4

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar tanto en la Tabla N° 28 y Tabla N° 29, estas dos matrices permiten al usuario determinar qué oportunidad y amenaza aporta más dentro del ámbito del negocio. En este caso, viendo desde el punto de vista de las oportunidades, la posibilidad de producción de nuevos productos según las nuevas tendencias es el principal factor el cual mayor prioridad tiene. Por su parte, en las amenazas, el poder de la competencia directa tiene la mayor prioridad.

3.3.5 Evaluación del Grado de Atractividad del Ambiente Externo (EAE)

La matriz EAE es una “herramienta que permite evaluar desde el punto de vista de las oportunidades y las amenazas el grado de atractividad del ambiente externo” (Serrano, Síntesis del Análisis Situacional., 2013). A continuación la matriz:

Tabla N° 30: Evaluación del grado de atraktividad del ambiente externo

Listado de Oportunidades y Amenazas	Calificación Total	Calificación Ponderada	Evaluación de la importancia	Efectividad Ponderada
Oportunidades				
Crecimiento en la tendencia de adquisición de productos "light" o saludables	246	10%	4	0,39
Mercado objetivo considerablemente amplio	216	9%	3	0,26
Facilidad de expansión del negocio en el Ecuador	190	8%	2	0,15
Facilidad de crear convenios dentro del mercado	77	3%	2	0,06
Posibilidad de aplicación de un sin número de herramientas promocionales	124	5%	3	0,15
Posibilidad de producción de nuevos productos según nuevas tendencias alimenticias	251	10%	4	0,40
Amenazas				
Cambios en los hábitos de consumo por parte del cliente objetivo	210	8%	3	0,25
Falta de control por parte del Estado en el manejo de franquicias	123	5%	1	0,05
El poder de la competencia directa	242	10%	2	0,19
Leyes y reglamentos a las importaciones	134	5%	2	0,11
Escases de ciertas materias primas	182	7%	3	0,22
Leyes y reglamentos de los centros comerciales	205	8%	1	0,08
Facilidad de ingreso de nuevos competidores	131	5%	1	0,05
Aumento de impuestos	197	8%	2	0,16
Total	2528	100%	-	2,50

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** David Ribadeneira

El total de efectividad ponderada en este caso se mide de manera similar a la matriz EAI pero con el cambio de que busca basarse en el nivel de atraktividad del mercado. En este caso, el nivel de atraktividad del ambiente externo es de 2,50. Lo cual indica que existen tanto amenazas como oportunidades las cuales están balanceadas. Esto significa que la estrategia actual de la empresa está medianamente preparada para dicho ambiente.

3.3.6 Evaluación Fortalezas y Debilidades de la Competencia y Detección de los más Importantes y más Cercanos (PC)

A continuación la matriz PC, la cual se “encarga de medir el nivel de competitividad de la competencia” (Serrano, Sintesis del Analisis Situacional., 2013):

Tabla N° 31: Matriz PC

Factores Claves del éxito	Importancia	Importancia ponderada	Yogurt Amazonas		Naturissimo	
			Efectividad	Ponderada	Efectividad	Ponderada
Lealtad de los consumidores	9	21%	4	84%	2	42%
Calidad del producto	10	23%	3	70%	3	70%
Participación del mercado	8	19%	3	56%	2	37%
Ubicación de las instalaciones	7	16%	3	49%	1	16%
Gama de productos	9	21%	4	84%	4	84%
Total	43	100%		342%		249%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar, Yogurt Amazonas y Naturissimo son la mayor competencia de Cassave dentro del mercado. Pero no cabe duda que la cadena de pan de yuca y yogurt que más resalta es la primera mencionada y esto se debe gracias a la buena aplicación de estrategias en relación a los factores claves del éxito.

3.3.7 Matriz Interna y Externa (I-E)

Esta matriz nos ayuda a “evaluar la situación actual de la empresa combinando tanto el factor interno como el factor externo” (Serrano, Síntesis del Análisis Situacional., 2013). Es por eso que analizaremos en base a los resultados de las matrices EAE y EAI. A continuación la matriz I-E:

Tabla N° 32: Matriz Interna y Externa

Resultado Matriz EAE	2,5
Resultado Matriz EAI	2,41

		Puntajes de Valor Totales Matriz EAI		
		SOLIDO (3 a 4)	PROMEDIO (2 a 2,99)	DÉBIL (1 a 1,99)
Puntajes de Valor Totales Matriz EAE	ALTO (3 a 4)	I Crecer o Construir	II Crecer o Construir	III Conservar y Mantener
	MEDIO (2 a 2,99)	IV Crecer o Construir	V Conservar y Mantener CASSAVE: (2,41;2,50)	VI Cosechar o Enajenar
	BAJO (1 a 1,99)	VII Conservar y Mantener	VIII Cosechar o Enajenar	IX Cosechar o Enajenar

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

A partir de esto, podemos determinar de cierta manera, a qué tipo de estrategia Cassave debería enfocarse y aplicar dentro del mercado objetivo. El hecho de que Cassave se ubica en el recuadro de “Conservar y Mantener”, indica que debe aplicar una estrategia que permita una mayor penetración en el mercado o también podría optar por la implementación de una constante elaboración de nuevos productos. Por lo tanto, esta empresa no se encuentra en la situación de retirarse o de intentar ingresar al mercado al cual se enfoca.

4 PLAN DE MARKETING

4.1 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA GENÉRICA

La estrategia competitiva genérica parte de la idea de un conjunto coordinado e integrado de acciones o procesos, los cuales están desarrollados para poder brindar el valor exigido por los consumidores metas, a partir de las características clave que posee usualmente una empresa. Esta servirá de punto de apoyo a toda acción futura que se decida ejecutar dentro del mercado objetivo.

Para poder seleccionarla, primero se debe partir desde el principal enfoque que tiene la empresa Cassave, de la filosofía la cual ellos están dirigidos. Con el motivo de no olvidar el principal propósito el cual la empresa fue creada. Esta se menciona a continuación:

Satisfacer a nuestros consumidores ofreciendo calidad, innovación, servicio rápido, cortés y alegre, mediante la estandarización de procesos, desarrollo de nuevos productos derivados de la yuca, el yogurt y el café, la capacitación, soporte y motivación continuos a nuestro personal y equipo de franquicias, manteniendo una razonable rentabilidad y crecimiento sostenido.

Misión, Cassave

“Posicionarse en la mente del consumidor como primera opción de pan de yuca y yogurt en el mercado del Ecuador”.

Visión, Cassave

Ya teniendo la principal filosofía en mente, se deben esclarecer los objetivos corporativos los cuales indican las metas que la empresa Cassave quiere llegar a adquirir. Estos son las siguientes:

- Incrementar la participación de mercado, integrando un mejor servicio y productos de alta calidad.
- Lograr una diferenciación en cuanto a la competencia dentro del mercado objetivo.
- Adquirir una mayor cobertura dentro del Ecuador, brindando un servicio que abastezca toda región del país.
- Capacitar e incentivar de manera adecuada a nuestros empleados para poder brindar un buen servicio

Aparte de los objetivos corporativos, también se debe tener en cuenta que para la elaboración de la estrategia competitiva hay que establecer ciertos criterios los cuales son claves dentro de la empresa Cassave:

- Precios bajos de los productos
- Innovación de productos conforme cambia la demanda
- Facilidad de adaptación al mercado

- Alta calidad del producto
- Buen servicio
- Calidad del servicio postventa
- Capacitación del personal

El objetivo estratégico de Cassave se enfoca a todo el mercado de yogurt y pan de yuca del Ecuador, por lo cual la ventaja competitiva a buscar alcanzar se basará en una “estrategia genérica de diferenciación” (Serrano, Estrategia Competitiva Genérica., 2013).

Entonces para poder lograr esta estrategia genérica se plantea los siguientes aspectos:

- Desarrollo de un plan de marketing interno
- Posicionamiento de la marca
- Incrementar la cobertura en la ciudad de Quito
- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Implementación de distintos métodos publicitarios
- Mejora del servicio a domicilio implementado
- Estudio para mejor conocimiento a una demanda cambiante
- Investigación y desarrollo
- Expansión en el mercado objetivo

4.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING

Para poder determinar los objetivos de marketing se va a tomar en cuenta el estudio realizado en la ciudad de Quito a un extracto de la población determinada. Este estudio mide varios aspectos del mercado el cual está incursionando Cassave, como la demanda por parte de la clientela y también la competencia directa que uno encuentra en la industria. Además permite a la empresa saber las fortalezas las cuales debería mantener y las falencias las cuales debería tratar de trabajar y mejorar. Esto permitió definir los siguientes objetivos:

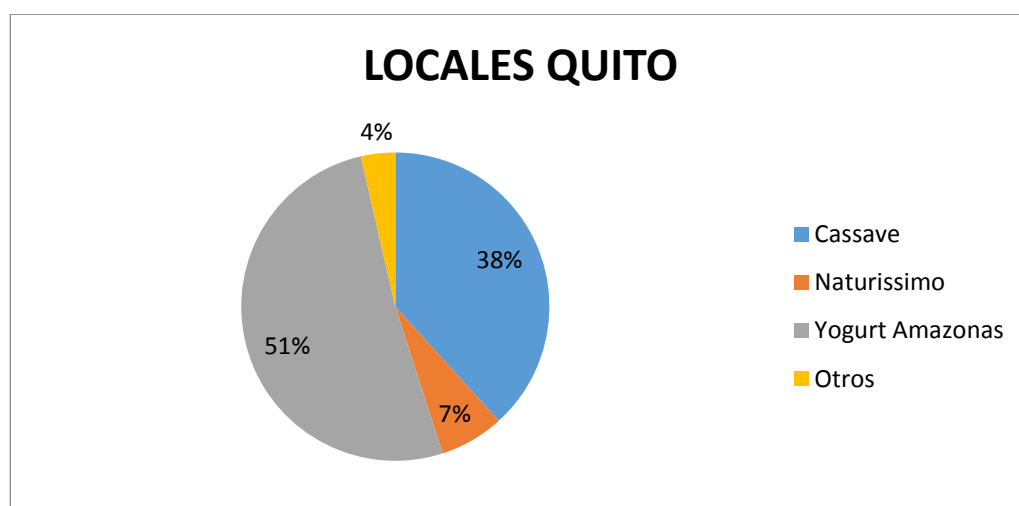
- Aumentar el nivel de participación de mercado en un 20% en relación a la competencia dentro de la ciudad de Quito dentro de un periodo de 1 año. En la Tabla N° 33 a continuación se puede analizar la ilustración que permitió establecer este objetivo:

Tabla N° 33: Participación Marcas Ciudad de Quito

Cassave	Naturissimo	Yogurt Amazonas	Otros	TOTAL SI
85	15	114	8	
38%	7%	51%	4%	222

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 15: Participación Marcas Ciudad de Quito

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

- Mejorar el servicio a domicilio, implementando no solamente al sector norte de la ciudad de Quito como lo realizan actualmente, pero también abasteciendo las demás regiones las cuales no cuentan aún con este servicio. Esto dentro de un periodo de un año.
- Aumentar el uso de ciertas promociones que no sean los combos al menos en un 10%, así captando una mayor aceptación por parte de los consumidores. Para este objetivo se utilizó el siguiente tabla:

Tabla N° 34: Implementación Promociones

2X1	COMBOS	CUPONES	DESCUENTOS	TOTAL SI
15	51	1	18	
18%	60%	1%	21%	85

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Ilustración N° 16: Implementación Promociones



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

- Incrementar la implementación de publicidad en un 20% y mejorar su uso adecuando los distintos métodos o técnicas necesarias dependiendo de la ocasión. Esto en el periodo de 1 año.
- Aumentar la cartera de productos al menos un 10%, implementando nuevas características dentro de un año.

4.3 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Las estrategias de crecimiento son aquellas que permitirán a la organización determinar qué acción emprender en relación a lo que se quiere lograr dentro del corto, mediano y largo plazo.

Existen 3 estrategias de crecimiento las cuales se nombran a continuación:

- “Crecimiento intensivo
- Crecimiento integrado
- Crecimiento por diversificación” (Serrano, Estrategias de Crecimiento., 2013)

La empresa Cassave se basará en una estrategia de “Crecimiento Intensivo de la Empresa” (Serrano, Estrategias de Crecimiento., 2013). Se optó por este tipo de estrategia gracias a que la compañía aún puede explotar en su totalidad las oportunidades ofrecidas gracias a sus productos actuales dentro del mercado de yogurt y pan de yuca.

A continuación una matriz que indica las alternativas que la empresa tiene al implementar este tipo de estrategia:

Tabla N° 35: Tipos de estrategias

	PRODUCTOS EXISTENTES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS EXISTENTES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
NUEVOS MERCADOS	DESARROLLO DEL MERCADO	DIVERSIFICACIÓN (NO APLICA)

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Gracias a la existencia de los productos y del mercado existente, la alternativa más adecuada dentro de lo que es el crecimiento intensivo de Cassave será la penetración de mercado. Por lo cual se considerará la implementación de los siguientes métodos de penetración:

- Aumento de la participación de mercado, atrayendo una mayor clientela

- Expansión de mercados
- Defensa de la posición de mercado
- Reorganización del canal de distribución, para lograr atender mercados desabastecidos
- Aumento de volumen de consumo por ocasión

Para poder alcanzar el objeto de la estrategia establecida se ha tomado en cuenta las siguientes consideraciones:

- Mejoras en el servicio postventa ofrecido por la empresa
- Incremento en la cobertura dentro del servicio a domicilio
- Desarrollo de alianzas con otras empresas las cuales ayuden a promocionar de mejor manera el negocio
- Innovación dentro de la elaboración de nuevos productos
- Incremento en la aplicación de publicidad mediante otros medios aparte de las utilizadas actualmente
- Incremento en la realización de nuevas promociones dirigidas al mercado meta

- Distinción en el servicio

4.4 SELECCIÓN DE LOS SEGMENTOS META

En esta sección se van a escoger los segmentos a los que uno pretende llegar a satisfacer. Estos segmentos se refieren a la “división que se realiza al mercado objetivo en grupos más accesibles y pequeños y esto a base de ciertos aspectos como las necesidades, los comportamientos e incluso las características que ellos poseen” (Serrano, Selección del Segmento Meta., 2013). Para que se realice una segmentación efectiva se tomara en cuenta que cada uno de ellos sean medibles, accesibles y substanciales.

Para la selección de los segmentos meta se tomaron en cuenta los siguientes aspectos dentro del mercado:

- Necesidades a cubrir
- Zonas geográficas
- Clientes a los que dirigirse
- Rango del servicio
- Competencia
- Estabilidad
- Potencial de crecimiento a futuro
- Facilidad de oferta del servicio o producto

Se seleccionó solo un segmento dentro del mercado objetivo, esto a base de las preferencias observadas en relación a los estudios realizados. Por lo cual se utilizara

una estrategia de cobertura total de mercado. A seguir un listado que indica las características del segmento establecido:

Tabla N° 36: Características del segmento

Segmento: Todo el mercado del yogurt y pan de yuca.
Necesidad: Mayor disponibilidad de productos que se ubiquen dentro de la onda light, y que sean a la vez nutritivos. Satisfaciendo todas demandas posibles.
Estrategia: Implementación de nuevos productos a la cartera actual
Producto 1: Ensalada de fruta <ul style="list-style-type: none"> • Yogurt natural • Light • Mix
Producto 2: Empanadas <ul style="list-style-type: none"> • Carne • Pollo
Producto 3: Yogurt Helado <ul style="list-style-type: none"> • Chocolate • Maracuyá • Fresa • Vainilla
Beneficio: Mayor penetración en el mercado
Fuente: Investigación realizada Elaborado por: David Ribadeneira

4.5 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Después de realizar un profundo análisis que abarcaba la identificación, evaluación y selección de los competidores en el mercado de yogurt y pan de yuca, Cassave ha

determinado que el diseño de la estrategia competitiva se basara en la implementación de cada uno de los productos dentro del segmento meta.

Al estar centrado en un solo segmento con sus respectivas marcas, se sugiere a Cassave integrar las siguientes estrategias competitivas con sus posiciones competitivas:

Tabla N° 37: Estrategias Competitivas

PRODUCTO	ESTRATEGIA COMPETITIVA	POSICIÓN COMPETITIVA
ENSALADA DE FRUTAS	DIFERENCIACIÓN	RETADOR
EMPANADAS	DIFERENCIACIÓN	SEGUIDOR
HELADOS DE YOGURT	DIFERENCIACIÓN	RETADOR

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar, en los 3 productos a introducir al mercado se utilizara la estrategia de diferenciación. La cual se refiere, como mencionado anteriormente, a la creación de una línea de productos y de un programa de marketing altamente diferenciados con el de la competencia.

Dentro de la posición competitiva, solamente los helados de yogurt y las ensaladas de frutas adquirirán un estilo competitivo retador mientras que las empanadas tendrán un estilo más seguidor. A continuación una breve descripción de ambas posiciones de competición asumidas:

- **Retador:** Como dice el nombre, es aquel que reta al líder del mercado o incluso a las empresas similares que plantean la misma línea de productos, sin importar su tamaño.

- Seguidor: Este estilo parte de seguir al líder del mercado. Adquiriendo de cierta manera la misma experiencia y las mismas técnicas, llegando a copiar o incluso mejorar toda clase de estrategia que el líder implemente dentro de la industria con la línea de producto.

Ya con todo esto establecido, la empresa debe siempre estar al tanto de las acciones que la competencia decida tomar dentro del mercado. En este caso debe planificar cada movimiento en base a las estrategias que tomen Yogurt Amazonas, Naturissimo y las demás empresas de la industria del yogurt y pan de yuca.

4.6 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

En este punto, se desarrollara las estrategias que provienen del marketing mix. Esto con el fin de influir dentro de la percepción en total que tienen los consumidores sobre la marca Cassave. Así, la empresa podrá una posición más clara, definida y competitiva dentro del segmento elegido.

El diseño de cada una de las estrategias ira dirigida a la implementación de los 3 productos dentro del segmento establecido previamente. Por lo cual se expresará de la siguiente manera:

Segmento:

Todo el mercado del yogurt y pan de yuca

Productos:

Ensalada de Frutas

Empanadas

Yogurt Helado (distintos sabores)

Estrategia de posicionamiento: Diferenciación de servicio

- Capacitación al vendedor:

Capacitar de mejor manera a cada uno de los vendedores dentro de los puntos de venta Cassave para una mejor atención al cliente tanto durante como post venta.

- Fácil de ordenar:

Mejorar el servicio que ofrece la página web Deliyami (página contratada) procurando establecer un chequeo mensual por parte de Cassave en cuanto a la información que muestren sea la más acertada. Esto incluyendo el menú, precios, locales, horarios de atención tanto de los puntos de venta como el servicio a domicilio, recepción de pedidos y sugerencias para una mejora.

- Servicio al cliente:

Continuar con la implementación de un buen servicio. Que sea rápido, cortés y también limpio.

Seguir aplicando y mejorando un servicio post venta el cual incluye la recepción de sugerencias o comentarios. Esto con la finalidad de controlar la calidad del servicio.

Una mayor aplicación de promociones para una mayor accesibilidad por parte del cliente.

Creación de una página web propia de Cassave que permita introducir al consumidor al mundo del yogurt y pan de yuca. Permitiéndole acceder a toda clase de información acerca de la empresa como su historia, sus productos, combos que ofrecen, los puntos de venta y también un área de chat interno para mejor manejo de reclamos, dudas y sugerencias.

- Entrega:

Mejora en el servicio a domicilio. El cliente realiza el pedido y llega al punto de venta deseado. Sin discriminación de sector. Aplicando al norte, centro y sur de la ciudad de Quito en un horario determinado.

Estrategia de posicionamiento: Diferenciación del producto

- Calidad:

Los 3 productos a introducir serán elaborados con la más alta calidad. Manteniéndose fiel a la filosofía de alimentos light, rica y completamente nutritiva.

- Características:

Presentaciones de cada uno de los productos en cuanto a sabores para todos los gustos.

Las empanadas, los helados de yogurt y las ensaladas de frutas tendrán un solo tamaño dentro de la presentación.

Nutritivos y totalmente naturales.

Bajo en grasas.

Económico y accesible.

Estrategia de posicionamiento: Diferenciación en imagen

- Medios:

Un mayor uso de promociones dentro del servicio y cada uno de los productos que ofrece la empresa.

Nuevos y mejores métodos para transmitir lo que la empresa quiere vender a sus consumidores. Utilizando las herramientas de comunicación siendo de manera masiva y populares dentro del mercado.


- Atmosfera:

Utilizando los espacios (puntos de venta) ya existentes para implementar un ambiente tranquilo, limpio y bastante alegre.

4.7 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE LA MEZCLA DE MARKETING

A continuación las estrategias de marketing mix establecidas a través de los 3 productos dentro del segmento meta:

Tabla N° 38: Estrategias Marketing Mix I

Mezcla de Marketing	Segmento	Acción/ Estrategia
Producto	Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> Empanadas: Pequeñas empanadas de carne y pollo
	Presentación:	<ul style="list-style-type: none"> Pequeña: 5,5 x 4 cm
	Packaging:	
	Marca:	<ul style="list-style-type: none"> Cassave
	Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> Ricos y nutritivos
Precio	Precio de lista:	<ul style="list-style-type: none"> 1,25\$ cada empanada
	Descuentos:	<ul style="list-style-type: none"> N/A
	Condiciones de Pago:	<ul style="list-style-type: none"> Efectivo Tarjeta de Crédito
Plaza	Canales de distribución:	<ul style="list-style-type: none"> Venta directa en puntos de venta Página web deliyami Call Center
	Cobertura:	<ul style="list-style-type: none"> Zona sur, centro y norte de Quito
	Inventarios:	<ul style="list-style-type: none"> Buen nivel de reabastecimiento de producto de manera periódica conforme la necesidad del punto de venta
	Transporte:	<ul style="list-style-type: none"> Camionetas, Motorizados para servicio a domicilio
	Logística:	<ul style="list-style-type: none"> Sistema ERP en la gestión de manejo procesos logísticos
Promoción	Publicidad:	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad Masiva: Procura llegar a todo el mercado objetivo a través de diversas herramientas de comunicación
	Ventas personales:	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado dentro de los puntos de ventas
	Promoción:	<ul style="list-style-type: none"> Combos de 3 empanadas por 3,50\$ Cupones
	Relaciones Públicas:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de materiales de identidad corporativa (imanes publicitarios) Community Manager Redes Sociales
	Marketing Directo:	<ul style="list-style-type: none"> Comerciales radio La Bruja durante 3 meses Entrega de Panfletos durante 6 meses Degustaciones durante 1 mes Periódico-Revista Líderes durante 3 meses Publicidad bus CATAR durante 6 meses

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira


Tabla N° 39: Estrategias Marketing Mix II

Mezcla de Marketing	Segmento	Acción/ Estrategia
Producto	Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> Ensalada de Frutas: Mezcla de trozos de diversas frutas aderezada con jugo de frutas
	Presentación:	<ul style="list-style-type: none"> Vaso de 7 onzas
	Packaging:	
	Marca:	<ul style="list-style-type: none"> Cassave
	Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> Rica, nutritiva y natural
Precio	Precio de lista:	<ul style="list-style-type: none"> 2,00\$ cada vaso de ensalada de frutas
	Descuentos:	<ul style="list-style-type: none"> N/A
	Condiciones de Pago:	<ul style="list-style-type: none"> Efectivo Tarjeta de Crédito
Plaza	Canales de distribución:	<ul style="list-style-type: none"> Venta directa en puntos de venta Página web deliyami Call Center
	Cobertura:	<ul style="list-style-type: none"> Zona sur, centro y norte de Quito
	Inventarios:	<ul style="list-style-type: none"> Buen nivel de reabastecimiento de producto de manera periódica conforme la necesidad del punto de venta
	Transporte:	<ul style="list-style-type: none"> Camionetas, Motorizados para servicio a domicilio
	Logística:	<ul style="list-style-type: none"> Sistema ERP en la gestión de manejo procesos logísticos
Promoción	Publicidad:	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad Masiva: Procura llegar a todo el mercado objetivo a través de diversas herramientas de comunicación
	Ventas personales:	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado dentro de los puntos de ventas
	Promoción:	<ul style="list-style-type: none"> Combos de 1 ensalada + 2 cavessones por 3,50\$ Cupones
	Relaciones Públicas:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de materiales de identidad corporativa (imanes publicitarios) Community Manager Redes Sociales
	Marketing Directo:	<ul style="list-style-type: none"> Comerciales radio La Bruja durante 3 meses Entrega de Panfletos durante 6 meses Degustaciones durante 1 mes Periódico-Revista Líderes durante 3 meses Publicidad bus CATAR durante 6 meses

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Tabla N° 40: Estrategias Marketing Mix III

Mezcla de Marketing	Segmento	Acción/ Estrategia
Producto	Descripción:	<ul style="list-style-type: none"> Helados de Yogurt: Helados de yogurt de distintos sabores
	Presentación:	<ul style="list-style-type: none"> Vaso de 5 onzas Conos
	Packaging:	
	Marca:	<ul style="list-style-type: none"> Cassave
	Garantía:	<ul style="list-style-type: none"> Rico y nutritivo
Precio	Precio de lista:	<ul style="list-style-type: none"> 1,00\$ cada cono 1,60\$ vaso
	Descuentos:	<ul style="list-style-type: none"> N/A
	Condiciones de Pago:	<ul style="list-style-type: none"> Efectivo Tarjeta de Crédito
Plaza	Canales de distribución:	<ul style="list-style-type: none"> Venta directa en puntos de venta Página web deliyami Call Center
	Cobertura:	<ul style="list-style-type: none"> Zona sur, centro y norte de Quito
	Inventarios:	<ul style="list-style-type: none"> Buen nivel de reabastecimiento de producto de manera periódica conforme la necesidad del punto de venta
	Transporte:	<ul style="list-style-type: none"> Camionetas, Motorizados para servicio a domicilio
	Logística:	<ul style="list-style-type: none"> Sistema ERP en la gestión de manejo procesos logísticos
Promoción	Publicidad:	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad Masiva: Procura llegar a todo el mercado objetivo a través de diversas herramientas de comunicación
	Ventas personales:	<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado dentro de los puntos de ventas
	Promoción:	<ul style="list-style-type: none"> Combos de 2 helados de yogurt por 1,50\$ Cupones
	Relaciones Públicas:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de materiales de identidad corporativa (imanes publicitarios) Community Manager Redes Sociales
	Marketing Directo:	<ul style="list-style-type: none"> Comerciales radio La Bruja durante 3 meses Entrega de Panfletos durante 6 meses Degustaciones durante 1 mes Periódico-Revista Líderes durante 3 meses Publicidad bus CATAR durante 6 meses

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

Se puede observar desde la Tabla N° 38 a la Tabla N° 40 la implementación de cada una de las estrategias en cuanto a lo que se refiere el marketing mix. Cabe mencionar que la implementación de las estrategias en la parte de promoción son bastante similares puesto que solo existe un solo segmento objetivo.

A continuación una proyección de gastos dentro de la aplicación de estrategias en cuanto a la introducción de los nuevos productos al mercado de yogurt y pan de yuca:

Tabla N° 41: Gastos Proyectados

PUBLICIDAD MASIVA	P. Unitario	Cantidad	Total
Publicidad Radio JC RADIO LA BRUJA	20	120	2400
Publicidad Panfletos QuitoExpress (paquete de 1000u)	50	6	300
Publicidad Buses Impacto-Publicidad (1 unidad Catar)	150	6	900
Publicidad Periodico Revista Lideres	200	12	2400
TOTAL			6000

TRANSPORTE DOMICILIO	P. Unitario	Cantidad	Total
PatioTuerca Motocicletas	1450	2	2900
TOTAL			2900

MATERIAL IDENTIDAD CORPORATIVA	P. Unitario	Cantidad	Total
Imanes Puclicitarios Imanes	1,5	300	450
TOTAL			450

PÁGINA WEB Y REDES SOCIALES	P. Unitario	Cantidad	Total
Página Web Ecuador Paquete Básico	550	1	550
Comunity Manager Redes Sociales	400	6	2400
TOTAL			2950

TOTAL PROYECCIÓN GASTOS			12300
--------------------------------	--	--	--------------

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: David Ribadeneira

Como se puede observar en la Tabla N° 41, el gasto proyectado en cuanto a las estrategias de marketing mix será de 12,300\$. Los cuáles serán realizados en un periodo de 6 meses. Obviamente cada una de las estrategias será realizada en distintos tiempos dentro del periodo preestablecido.

Para un mayor control en la realización de las estrategias, se creó un esquema el cual indica cada una de las actividades que se van a realizar dentro de un periodo de 6 meses. Este va a comenzar desde el lanzamiento de los 3 productos a implementar en el mercado y terminará en la evaluación de campaña mediante cada una de las estrategias de penetración de mercado.

Existen diversas herramientas las cuales califican para mantener un cierto control sobre las actividades que realiza una empresa. En este caso se ha decidido que la herramienta más acertada para esta clase de función (esquema) es el gráfico o tabla de Gant. Este indicara detalladamente cada una de las actividades las cuales se realizaran dentro de un periodo de 6 meses, estableciendo el número de semanas que tomará para realizar cada una de ellas.

A continuación la tabla de Gant que presenta el cronograma de las estrategias de Marketing Mix:

Tabla N° 42: Cronograma aplicación estrategias

GRÁFICO GANT APLICACIÓN ESTRATEGIAS																										
ACTIVIDAD	PLAZO	SEMANAS																								
	6 MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Lanzamiento Productos	1 Semana																									
Publicidad Radio	12 Semanas																									
Degustaciones	4 Semanas																									
Publicidad Volantes	24 Semanas																									
Publicidad Buses	24 Semanas																									
Publicidad Revista	12 Semanas																									
Entrega Imanes Publicitarios	8 Semanas																									
Compra Motocicletas	1 Semana																									
Mejoramiento Servicio Domicilio	23 Semanas																									
Creación Página Web	1 Semana																									
Continua administración Pagina Web	23 Semanas																									
Contrato Community Manager	24 Semanas																									
Evaluación de campaña	1 Semana																									

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: David Ribadeneira

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Este estudio accede a una profunda investigación en cuanto a todos los aspectos de la empresa Cassave, el mercado el cual está incurriendo y la cartera de productos la cual posee. Permitiendo así llegar a una serie de conclusiones las cuales se presentan a continuación:

- El mercado de yogurt y de pan de yuca es bastante amplio y diverso. Esto permite a las empresas las cuales incursionan en el aplicar una mayor y mejor implementación de estrategias del marketing mix.
- El ingreso de nuevos competidores al mercado es sumamente fácil. La falta de restricciones y regulaciones por parte del gobierno es la principal causa de esto.
- El plan de marketing realizado abre las puertas a una mejora en la evaluación del desempeño que posee Cassave dentro del mercado de yogurt y pan de yuca. Este permitirá un profundo análisis que favorezca en la determinación de todas las falencias y fortalezas que ostenta la empresa y sacar provecho frente a ello.

- Otro aspecto del estudio elaborado es que establece cada aspecto esencial de la competencia. Mostrando su nivel de competitividad dentro del mercado de acuerdo a las estrategias y decisiones que ejecuta.
- El plan establece un criterio más extenso en lo que es la elaboración de estrategias. Trayendo consigo una visión completa del mercado y por lo tanto ayudando en crear una mejora en la toma de decisiones.
- Cassave es una empresa la cual carece casi en su totalidad en la implementación de estrategias de penetración de mercado. Por más que ya lleve incursionando dentro de la industria durante años, las estrategias ejecutadas por la competencia como Yogurt Amazonas son superiores a las suyas.
- La falta de negociación con los centros comerciales se ha convertido en un inconveniente para Cassave. Esto ha llevado al cierre de algunos locales dentro de la ciudad de Quito y la imposibilidad de expandirse en los alrededores de la ciudad.
- Cassave, al poseer un solo proveedor puede obtener impedimentos pero a su vez ventajas en relación a la competencia. Esto partiendo del hecho de como gestione su relación con tal proveedor.
- En base al estudio de mercado realizado, el nivel de calidad de producto que ofrece Cassave a los consumidores es bastante alto. Por su parte, el servicio que

presta es algo limitado como se puede observar en el caso del servicio a domicilio. Este solo abarca actualmente la zona norte de la ciudad de Quito.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones que se establecieron al realizar el plan de marketing para la empresa Cassave:

- Implementar una mayor campaña de marketing dentro del mercado de yogurt y pan de yuca la cual permita incrementar el nivel de participación por parte de la empresa.
- Dar seguimiento a todas las estrategias implementadas tanto por Cassave como de la competencia, así determinando que acciones llevar a cabo frente a ellas.
- Mejorar el servicio post venta en cuanto a la gestión de sugerencias, reclamos y opiniones.
- Una mayor implementación de promociones para lograr captar un gran número de consumidores. Incrementando incluso la fidelidad de los clientes actuales.
- Procurar establecer un mayor rango dentro del servicio a domicilio que posee Cassave dentro de la ciudad de Quito.

- Establecer un mayor rango del servicio Cassave, creando nuevos puntos de venta no solamente en la ciudad de Quito pero también en los valles de Cumbaya y Los Chillos.
- Supervisar todo el servicio proporcionado por la empresa en cuanto a la atención al cliente, la elaboración de productos y el servicio post venta. Incrementando así la determinación de posibles falencias que se encuentran actualmente en el negocio y actuar frente a ello.

REFERENCIAS

1. Banco Central del Ecuador. (31 de Enero de 2014). *Comparación de Índice de precios al consumidor (IPC) frente a PIB, % de variación anual*. Recuperado el 7 de Mayo de 2014, de http://contenido.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=variacion_pib&anio_inicio=2006&mes_inicio=12&dia_inicio=31&anio_final=2014&mes_final=01&dia_final=31&Submit=Comparar
2. Cassave. (2002). *Misión y Visión*. Quito, Pichincha, Ecuador.
3. Consultoría Asesoría S.A. (31 de Enero de 2014). *Nuevo Salario Mínimo Vital del Ecuador*. Recuperado el 7 de Junio de 2014, de <http://fcconsultoria-asesoria.com/economia-y-finanzas/nuevo-salrio-minimo-vital-en-ecuador/>
4. Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Educacion.
5. Empresa Yogurt Amazonas. (2013). *Yogurt Amazonas*. Recuperado el 3 de Junio de 2014, de www.yogurtamazonas.com
6. Instituto Nacional de estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 08 de 2014, de Población y Demografía.: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
7. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Redatam*. Recuperado el 08 de 2014, de Censo de Población y Vivienda 2010.: <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
8. Intituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2014). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 7 de Junio de 2014, de Precio del Petróleo.: <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/precioPetroleo.html#tpi=660>
9. Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México: Pearson Educacion.
10. Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educacion.
11. Kume, A. (16 de Mayo de 2014). *Crece Negocios*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de La cadena de valor de Porter.: <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
12. Landeta, X. (14 de Mayo de 2014). Cassave. (D. Ribadeneira, Entrevistador)

13. Lataxnet. (2014). *Lataxnet*. Recuperado el 8 de Junio de 2014, de Información Tributaria: http://www.lataxnet.net/partners/Ecuador/ecuador-informacion_tributaria/
14. Monge Tovar, R. (19 de Agosto de 2013). *El Buen Comerciante*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de Los 13 tipos de promociones más conocidos y utilizados.: <http://elbuencomerciante.com/13-tipos-promociones-conocidos-utilizados-proveedores-mayoristas/>
15. Naturissimo. (2013). *Naturissimo*. Recuperado el 3 de Junio de 2014, de Historia.: www.naturissimo.com
16. Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
17. Rogel, E. (6 de Mayo de 2014). Dampec. (D. Ribadeneira, Entrevistador)
18. Ruiz, M. (26 de Abril de 2010). *Bere*. Recuperado el 22 de Junio de 2014, de El Microambiente.: <http://bems29.blogspot.com/2010/04/el-microambiente.html>
19. Sánchez, S. (17 de Marzo de 2013). *EOI*. Recuperado el 20 de Mayo de 2014, de Funciones de la Gestión de Recursos Humanos.: <http://www.eoi.es/blogs/scm/2013/03/17/funciones-de-la-gestion-de-recursos-humanos/>
20. Secretaria Nacional Planificación y Desarrollo. (2014). *Planificacion*. Recuperado el 8 de Junio de 2014, de <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>
21. Serrano, H. (2013). *Estrategia Competitiva Genérica*. Quito, Ecuador.
22. Serrano, H. (2013). *Estrategias de Crecimiento*. Quito, Ecuador.
23. Serrano, H. (2013). *Selección del Segmento Meta*. Quito, Ecuador.
24. Serrano, H. (2013). *Síntesis del Análisis Situacional*. Quito, Ecuador.
25. Stanton, W., Etzel, M., & Walke, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
26. Villacis, B., & Carrillo, D. (2012). *País atrevido: La nueva cara sociodemográfica del Ecuador*. Quito: INEC, Revista Analitika.
27. Villagomez, V. (14 de Mayo de 2014). Cassave. (D. Ribadeneira, Entrevistador)
28. Web y Empresas. (Enero de 2012). *WebyEmpresas*. Recuperado el 11 de Mayo de 2014, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Evelyn Rogel

Cargo: Asistente administrativo de Dampec (proveedor Cassave)

1. ¿Cuál es el material utilizado por Dampec en la elaboración de yogurt y pan de yuca?

- Queso duro y suave (proveniente de Manabí)
- 2 tipos de almidón (Nativo y Premezcla proveniente de Manabí)
- Huevos
- Polvo de Hornear
- Azúcar
- Agua
- Leche
- Pulpas

2. ¿Cómo funciona la recepción de cada producto solicitado?

Queso: Todo lunes a través de un camión proveniente de Manabí

Almidón: Una vez cada mes a través de un camión proveniente de Manabí

Huevos: Todo martes durante la tarde. Son de Quito

Polvo de Hornear: Una vez cada mes. De Quito

Azúcar: Una vez cada mes. De Quito

Leche: Todo lunes, miércoles y viernes. De Quito

Pulpa: Una vez por semana (Lunes o martes). De Quito

3. ¿Qué productos aparte del yogurt y del pan de yuca proporcionan a la empresa Cassave?

- Crema mezcla
- Maní
- Almendras
- Pasas
- Crema Chantillí
- Granola

- Nesquik
- Cacao

4. ¿Cada cuánto se abastece Dampec con estos productos?

Crema mezcla: Una vez cada mes. De Quito

Maní: Una vez por semana. De Quito

Pasas: Una vez por semana. De Quito

Almendras: Una vez por semana. De Quito

Cacao: Una vez por semana. De Quito

Granola: Una vez por semana. De Quito

Nesquik: Una vez por semana. De Quito

Chantillí: Una vez cada 2 meses. De Quito

5. ¿Qué equipos dispone Dampec para la elaboración de yogurt y pan de yuca?

- 1 Cuarto de refrigeración
- 1 Cuarto de congelación
- 1 Congelador vertical
- 2 Amasadoras
- 1 Mermita
- 1 Molino
- 1 Horno
- 4 Balanzas
- 1 Cocina
- 1 Caldero

6. Describa el proceso de producción del pan de yuca:

- Después del almacenamiento (y recepción) de la materia prima se procede a pesar de forma individual el queso (duro y suave), el almidón y el azúcar.
- Después se los introduce a la amasadora en un tiempo estimado de 1 hora con lapsos de 20 minutos agregando agua. Formando la masa.

- Se vuelve a pesar la masa resultante y se la coloca en bandejas. Empezando así a moldear el pan. 75 unidades en cada bandeja.
- Se guardan 150 unidades de pan de yuca en bolsas de plástico. Colocándolas en el cuarto de refrigeración para luego ser despachadas dependiendo la orden por parte de Cassave.

7. Describa el proceso de producción del yogurt:

- Se reciben 600 litros de leche y la mitad de estos se conservan en el cuarto de congelación, mientras que la mitad restante se utiliza para la producción de yogurt. El encargado prende el caldero para pasteurizar la leche.
- Se analiza la leche, midiendo así el PH (concentración de hidrógenos), la acidez y la temperatura. Con esto si la leche está lista o no.
- Se introduce la leche a la marmita, donde se pasteuriza la leche a una temperatura máxima de 85grados. Se debe agregar agua a la máquina para controlar la temperatura, y a su vez azúcar.
- Se guarda el yogurt en baldes de 60 y 18 litros. Se los almacenan en el cuarto de refrigeración durante 6 horas. Después se los vuelve a guardar en baldes de 4 y 18 litros (dependiendo del tipo de yogurt) para una mayor facilidad de transporte.

8. ¿Cómo funciona el abastecimiento de cada uno de los locales de Cassave?

Después de elaborada toda la producción del yogurt y pan de yuca, Dampec se encarga de abastecer cada uno de los locales Cassave. Este respetando la demanda de cada uno de los puntos de venta.

Anexo 2: Cronograma de entregas Cassave

CRONOGRAMA ENTREGA DE LOCALES							
	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
06H30	IBARRA - ENVIO						
07h00							NO SE ENTREGA A NINGUN LOCAL
07h15		CCI		PICO Y PLACA CAMIONETA DESPACHOS DAMPEC			
07h30							
07h45	JARDIN	SHYRIS	JARDIN		JARDIN	CCI	
08h00							
08h15					SHYRIS	MARISCAL	
08h30		MARISCAL					
08h45	RECREO		RECREO		ENTREGA Y RETIRO DE VALIJA/ECUAFRAN	RECREO	
09h00							
09h15		ENTREGA Y RETIRO DE VALIJA/ECUAFRAN					
09h30	QUICENTRO SUR	DE VALIJA/ECUAFRAN	QUICENTRO SUR			QUICENTRO SUR	
09h45					SUPERMAXI		DESCANSA JOSE Y JORGE
10H00				IBARRA - ENVIO			
10h30	ENTREGA Y RETIRO DE VALIJA/ECUAFRAN		Sr. PAZMIÑO	ENTREGA Y RETIRO DE VALIJA/ECUAFRAN			
11h00							
10h30							
10h45							
11h00			ENTREGA Y RETIRO DE VALIJA/ECUAFRAN				
11H30							
12h00				CCI			
12h30				MARISCAL			
12h45							
13h00		ESMERALDAS ENVIO	ESMERALDAS- ENTREGA		ESMERALDAS ENVIO	ESMERALDAS ENTREGA	
13h15					AMBATO ENVIO		
15h00			DESCANSO JOSE		DESCANSA JORGE		EMERGENCIA

Proporcionado por: Evelyn Rogel (Dampec)

Anexo 3: Estructura Cassave

	ESTRUCTURA DE CASSAVE Y GUÍA DE PERSONAL DE APOYO	<i>Política: 1.05</i>
		<i>Autorizó:</i>

Estructura Organizacional de Cassave
 Proporcionado por: Verónica Villagómez

ECUAFRANQ S.A.



	ESTRUCTURA DE CASSAVE Y GUÍA DE PERSONAL DE APOYO	<i>Política: 1.05</i>
		<i>Autorizó:</i>

POLÍTICA:

CASSAVE ha desarrollado un equipo de ayuda para sus **FRANQUICIADOS**, para la adquisición de productos, asistencia técnica, obtención de información de ventas, merchandising, etc.

PROCEDIMIENTOS:

Cada miembro del equipo desempeña un rol único de asistencia tanto a los **FRANQUICIADOS**, Administradores, como a los demás empleados del Local, por lo cual ante una duda de cómo accionar en determinada situación no dude en consultar ésta Guía de Personal de Apoyo de **CASSAVE**. No olvide que en primera instancia debe acudir a su superior directo o **FRANQUICIADO** quien de ser posible le brindará el servicio necesario.

	ESTRUCTURA DE CASSAVE Y GUÍA DE PERSONAL DE APOYO	Política: 1.05
		Autorizó:

GUÍA DE PERSONAL DE APOYO DE CASSAVE

NOMBRE	CARGO	TELEFONO	CELULAR
Geovanny Peña	Gerente General	3325-557	099351-682
Darwin Sizalima	Coordinador	3325-557	091728-046
Verónica Villagomez	Asistente Administrativa	3325-557 3325-558	091728-022
MACH	Contadora	2522-180	098397325
Miguel Cantos	Legal	2550-171	

Anexo 4: Entrevista a Xavier Landeta

Cargo: Gerente de Mercadeo Cassave

1. ¿Cuál es el enfoque que tiene Cassave?

Cassave se enfoca en la filosofía de snacks nutritivos. Procura ser fiel a los lineamientos. Comida Saludable.

2. ¿Qué tipo de descuentos o promociones utiliza Cassave?

- Descuentos directos
- Muestras
- Combos
- Exposición en eventos o ferias
- Cupones

3. ¿Cómo funciona la publicidad de sus productos?

Gran parte de la publicidad se la realiza a través de las redes sociales (internet) y en conjunto de panfletos (volantes).

4. ¿Qué maquinaria utiliza Cassave en cada una de sus tiendas?

- Hornos
- Rellenadoras
- Máquina de helados
- Mesas Congelantes
- Cafeteras

5. ¿Cómo funciona el proceso de contratación de nuevos empleados Cassave?

Es sumamente básico. En conjunto con los locales nuevos, se crean anuncios en internet. Después de esto llegan carpetas, se revisa el perfil, se realizan pruebas y para finalizar unas entrevistas a los candidatos. Nada fuera de lo común.

Con nuestros empleados siempre procuramos tener una buena relación, creando un buen ambiente de trabajo y también buscando ayudarles en su desarrollo profesional.

6. ¿Cuáles son las funciones fundamentales dentro de la gerencia de Cassave?

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Manejo de Personal
- Representatividad

7. ¿Cuáles son sus principales competidores?

En si hay un gran nivel de competitividad en el mercado del yogurt y pan de yuca. Pero los que más se destacan son Naturissimo (región costa) y Yogurt Amazonas (región sierra).

8. Describa a sus clientes:

Procuramos llegar a todo aquel que guste de un buen snack nutritivo. Toda persona con un nivel socioeconómico medianamente alto y que tenga como tendencia el consumo de productos light.

9. ¿Qué leyes y reglamento del Ecuador afectan a Cassave?

El incremento de los aranceles en las importaciones de la maquinaria es un pero para la organización. También la falta de control por parte del Estado en cuanto al ingreso de nuevas franquicias al mercado. Hay una falta de regulación en ese ámbito.

Anexo 5: Entrevista Xavier Landeta

Cargo: Jefe de Mercadeo

1. ¿A través de qué medios ustedes realizan la publicidad de Cassave?

Actualmente estamos enfocados en utilizar medios digitales (Facebook, Twitter, Emailing) para campañas de promoción de nuevos productos y recordación. Para campañas que requieran difusión masiva hemos utilizado radio y circuitos de buses, pero esto no lo hacemos muy seguido.

2. ¿Cassave cuenta con qué tipo de promociones? ¿Dispone de descuentos también?

Actualmente contamos con promociones enfocadas a lanzamientos de los nuevos productos que desarrollamos y contamos con descuentos en base a convenios que hemos realizado con algunas empresas por ejemplo Tecniseguros, AFP Genesis quienes ofrecen a sus clientes un beneficio por la compra en Cassave.

También, en base al cliente, nuestras promociones se enfocan en lo que son los combos y descuentos que ofrecemos dentro de nuestros productos.

3. ¿Cuántos locales disponen ustedes en la ciudad de Quito? ¿Dónde se ubican estos locales?

En Quito disponemos 6 locales los cuales están ubicados en el CC El Recreo, Quicentro Sur, Av. Shyris y República del Salvador, CCI, Jardín, Amazonas y Robles

3. ¿Qué cobertura tiene la empresa en la ciudad de Quito?

Contamos con servicio a domicilio pero exclusivamente en la zona norte y los locales que tienen son CCI y Mariscal. Nuestra cobertura va de sur a norte de Quito.

Anexo 6: Modelo de la Encuesta

ENCUESTA

La presente encuesta cuenta con 9 preguntas, las cuales deben ser respondidas marcando con una X.

Sexo: M ☐ F ☐

Edad: (15-20) (21-29) (30-35) (36-50) (51-65) (más de 65)

1. ¿Acostumbra comprar yogurt y pan de yuca en locales comerciales o en islas de centros comerciales?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta fue NO en la pregunta 2, fin de la encuesta.

2. ¿Qué sabores de yogurt son sus preferidos? (Escoja máximo 3 sabores)

Fresa ☐ Mora ☐ Naranja ☐ Tomate de árbol ☐

Guanábana ☐ Banano ☐ Mango ☐ Durazno ☐

3. ¿Qué variedad de pan de yuca es su preferido?

Tradicional ☐ Relleno chocolate ☐ Relleno manjar ☐

4. Cuando compra yogurt, ¿qué tamaño de envase prefiere?

Pequeño ☐ Mediano ☐ Grande ☐ Extra-grande ☐

5. Cuando compra pan de yuca, ¿cuántas porciones (piezas de pan) acostumbra comprar para su consumo individual?

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ más de 5 ☐

6. Señale los locales o marcas de yogurt y pan de yuca a los que acude con más frecuencia:

Yogurt Amazonas ☐ Cassave ☐ Naturissimo ☐ Otros _____

7. ¿Con qué frecuencia acude a consumir yogurt y pan de yuca en locales comerciales?

1 al mes ☐ 2 al mes ☐ 3 al mes ☐ 4 o más al mes ☐

8. ¿Cuál de las siguientes promociones es de su mayor agrado?

Cupones ☐ 2x1 ☐ Descuentos ☐ Combos ☐

9. ¿Cuánto acostumbra gastar cuando consume yogurt y pan de yuca? (Solo por su consumo individual)

De 1 a 3 dólares ☐ De 3 a 5 dólares ☐ De 5 a 7 dólares ☐ Más de 7 dólares ☐

Anexo 7: Tabulación Encuestas

# Encuestas	Sexo	Edad	Pregunta 2	Fresa	Mora	NaranjaJilla	T de árbol	Guanábana	Banano	Mango	Durazno	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
1	F	30-35	SI	1	1		1					Tradicional	Pequeño	2	Cassave	1 vez al mes	2x1	1,00\$-3,00\$
2	F	51-65	SI			1						Tradicional	Pequeño	2	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
3	F	30-35	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	2	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	1,00\$-3,00\$
4	F	30-35	SI		1							Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
5	M	36-50	NO															
6	M	30-35	SI		1							R Chocolate	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
7	F	30-35	SI		1			1	1			Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
8	M	30-35	SI		1	1						Tradicional	Mediano	Más de 5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	5,00\$-7,00\$
9	F	36-50	SI	1	1			1				Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	3 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
10	M	21-29	SI			1						Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
11	M	15-20	SI	1						1	1	Tradicional	Mediano	Más de 5	Cassave	2 veces al mes	2x1	5,00\$-7,00\$
12	M	21-29	SI		1	1				1		Tradicional	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
13	F	51-65	SI					1	1			Tradicional	Mediano	3	Naturissimo	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
14	M	51-65	SI								1	Tradicional	Pequeño	Más de 5	Otros	1 vez al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
15	F	21-29	SI					1				Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
16	F	30-35	SI		1		1					Tradicional	Mediano	5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
17	F	21-29	SI		1							Tradicional	Grande	5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
18	M	30-35	NO															
19	F	15-20	SI			1	1	1				R Chocolate	Pequeño	2	Cassave	1 vez al mes	Cupones	1,00\$-3,00\$
20	F	51-65	SI			1		1		1		Tradicional	Grande	4	Cassave	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
21	F	15-20	SI						1	1	1	Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	1,00\$-3,00\$
22	F	21-29	SI	1	1						1	Tradicional	Mediano	4	Cassave	2 veces al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
23	F	30-35	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
24	F	36-50	SI	1	1				1			R Manjar	Mediano	3	Yogurt Amazonas	3 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
25	F	21-29	SI		1							Tradicional	Grande	Más de 5	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	Más de 7,00\$
26	F	30-35	SI	1	1							Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	2x1	1,00\$-3,00\$
27	F	21-29	NO															
28	F	30-35	SI					1		1	1	Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
29	F	30-35	NO															
30	M	51-65	SI		1							Tradicional	Mediano	2	Otros	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
31	F	30-35	SI	1	1							Tradicional	Mediano	4	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
32	M	21-29	SI	1	1	1						Tradicional	Grande	4	Otros	2 veces al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
33	F	15-20	NO															
34	F	30-35	SI		1	1						Tradicional	Grande	2	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
35	F	30-35	SI	1	1				1			Tradicional	Pequeño	1	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	1,00\$-3,00\$

# Encuestas	Sexo	Edad	Pregunta 2	Fresa	Mora	Naranja	T de árbol	Guanábana	Banano	Mango	Durazno	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
36	F	21-29	SI		1	1						R Chocolate	Pequeño	4	Cassave	2 veces al mes	Descuentos	Más de 7,00\$
37	M	21-29	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	Más de 5	Cassave	3 veces al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
38	F	36-50	SI	1	1	1						Tradicional	Grande	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	5,00\$-7,00\$
39	F	36-50	SI	1	1	1						Tradicional	Grande	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	5,00\$-7,00\$
40	F	30-35	SI	1	1							Tradicional	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
41	F	21-29	SI		1	1			1			Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2X1	1,00\$-3,00\$
42	F	36-50	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
43	M	36-50	NO															
44	F	21-29	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
45	M	36-50	SI	1	1							Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	3 veces al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
46	M	21-29	SI		1							Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
47	M	36-50	NO															
48	M	21-29	SI	1	1				1			Tradicional	Grande	Más de 5	Cassave	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
49	M	36-50	SI		1							Tradicional	Ext-Grande	5	Otros	1 vez al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
50	F	51-65	NO															
51	M	51-65	NO															
52	M	21-29	SI	1								Tradicional	Mediano	4	Otros	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
53	F	36-50	SI	1								Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
54	F	36-50	SI					1			1	Tradicional	Mediano	5	Cassave	1 vez al mes	2x1	1,00\$-3,00\$
55	F	30-35	SI		1				1		1	Tradicional	Pequeño	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	1,00\$-3,00\$
56	M	15-20	SI	1	1				1			Tradicional	Mediano	5	Cassave	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
57	M	21-29	SI		1				1	1		R Chocolate	Grande	5	Cassave	2 veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
58	M	36-50	SI		1	1						Tradicional	Mediano	3	Otros	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
59	M	36-50	SI	1	1							Tradicional	Grande	5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
60	M	36-50	SI			1		1		1		Tradicional	Grande	5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
61	F	21-29	SI		1							Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
62	F	21-29	NO															
63	F	21-29	SI	1		1						Tradicional	Grande	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
64	M	21-29	NO															
65	F	30-35	SI	1								Tradicional	Pequeño	5	Yogurt Amazonas	4 o más veces al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
66	F	36-50	SI					1				R Chocolate	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
67	F	36-50	SI		1	1						Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
68	F	21-29	SI	1	1					1		Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
69	F	36-50	NO															
70	F	30-35	SI	1	1						1	Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
71	F	21-29	SI		1							R Chocolate	Mediano	2	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
72	F	36-50	SI		1							Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	1,00\$-3,00\$
73	F	51-65	NO															
74	F	21-29	SI	1	1				1			Tradicional	Mediano	Más de 5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	5,00\$-7,00\$

# Encuestas	Sexo	Edad	Pregunta 2	Fresa	Mora	Naranja	T de árbol	Guanábana	Banano	Mango	Durazno	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
75	M	21-29	SI	1		1		1				Tradicional	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
76	F	21-29	SI	1	1							R Chocolate	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
77	M	30-35	NO															
78	M	30-35	SI		1	1	1					Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	1,00\$-3,00\$
79	M	15-20	SI	1	1						1	Tradicional	Grande	Más de 5	Cassave	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
80	M	21-29	NO															
81	F	21-29	NO															
82	M	30-35	SI	1	1							R Chocolate	Mediano	4	Cassave	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
83	F	21-29	SI	1	1						1	Tradicional	Pequeño	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
84	F	36-50	NO															
85	F	30-35	SI	1	1	1						R Chocolate	Mediano	4	Cassave	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
86	F	21-29	SI	1	1							Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
87	M	30-35	NO															
88	M	21-29	SI	1	1						1	Tradicional	Pequeño	5	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
89	F	15-20	SI	1	1						1	Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
90	M	15-20	SI	1	1							Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Cupones	1,00\$-3,00\$
91	M	21-29	SI		1							R Chocolate	Mediano	4	Cassave	3 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
92	F	21-29	SI	1	1			1				Tradicional	Mediano	2	Cassave	3 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
93	M	51-65	SI	1	1						1	Tradicional	Pequeño	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
94	M	36-50	SI	1	1							Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
95	M	21-29	SI		1							Tradicional	Mediano	Más de 5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
96	F	36-50	SI	1	1				1			Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Cupones	1,00\$-3,00\$
97	F	36-50	SI		1				1	1		Tradicional	Mediano	5	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Cupones	3,00\$-5,00\$
98	M	30-35	NO															
99	M	21-29	NO															
100	M	15-20	SI		1							R Manjar	Grande	Más de 5	Cassave	2 veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
101	M	21-29	SI	1	1							R Chocolate	Mediano	Más de 5	Cassave	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
102	F	21-29	SI	1	1				1			Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Cupones	3,00\$-5,00\$
103	M	15-20	NO															
104	F	21-29	SI	1	1						1	R Chocolate	Mediano	5	Cassave	2 veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
105	F	15-20	SI	1	1							Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
106	F	36-50	SI		1	1	1					R Manjar	Mediano	5	Cassave	3 veces al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
107	M	21-29	SI	1							1	Tradicional	Mediano	Más de 5	Yogurt Amazonas	4 o más veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
108	M	30-35	NO															
109	M	36-50	SI		1			1	1			Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Cupones	3,00\$-5,00\$
110	M	15-20	SI		1							Tradicional	Pequeño	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
111	F	21-29	SI		1		1					R Chocolate	Mediano	5	Cassave	2 veces al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
112	F	21-29	SI	1	1					1		Tradicional	Grande	5	Naturissimo	1 vez al mes	Cupones	5,00\$-7,00\$
113	F	30-35	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	5	Cassave	2 veces al mes	2x1	5,00\$-7,00\$

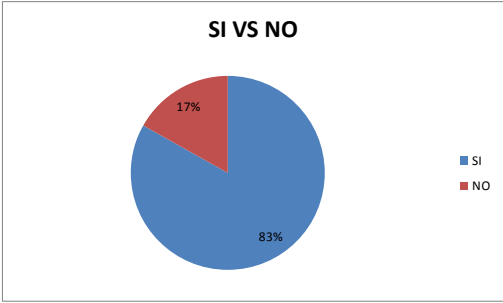
# Encuestas	Sexo	Edad	Pregunta 2	Fresa	Mora	Naranjilla	T de árbol	Guanábana	Banano	Mango	Durazno	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
114	M	21-29	SI		1							Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
115	F	21-29	NO															
116	F	15-20	SI	1	1							Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
117	M	21-29	SI		1					1	1	R Chocolate	Pequeño	2	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
118	F	36-50	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
119	M	30-35	NO															
120	F	36-50	SI	1	1							R Chocolate	Pequeño	2	Cassave	2 veces al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
121	F	51-65	SI	1	1	1						Tradicional	Pequeño	4	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
122	F	15-20	SI		1		1			1		R Manjar	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
123	M	21-29	SI	1	1							R Chocolate	Grande	Más de 5	Cassave	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
124	F	30-35	SI		1							Tradicional	Pequeño	4	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	1,00\$-3,00\$
125	M	21-29	SI			1	1			1		R Manjar	Grande	5	Cassave	1 vez al mes	2x1	5,00\$-7,00\$
126	M	21-29	SI			1					1	R Chocolate	Pequeño	5	Cassave	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
127	M	15-20	NO															
128	F	36-50	SI		1						1	Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
129	F	15-20	SI	1	1							R Chocolate	Pequeño	3	Cassave	2 veces al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
130	M	36-50	SI		1			1				Tradicional	Mediano	5	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
131	M	36-50	NO															
132	F	36-50	SI	1	1		1					R Manjar	Mediano	4	Cassave	2 veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
133	F	21-29	SI	1	1		1					Tradicional	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
134	M	21-29	SI		1							Tradicional	Mediano	5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
135	M	21-29	SI	1		1						Tradicional	Pequeño	3	Naturissimo	1 vez al mes	Descuentos	1,00\$-3,00\$
136	F	21-29	SI	1	1			1				Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Cupones	3,00\$-5,00\$
137	M	30-35	SI	1	1	1						Tradicional	Grande	Más de 5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
138	F	15-20	SI	1	1							Tradicional	Mediano	5	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	2x1	5,00\$-7,00\$
139	M	51-65	NO															
140	M	30-35	SI		1							Tradicional	Pequeño	5	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
141	F	30-35	SI	1								Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
142	F	15-20	NO															
143	F	21-29	SI	1	1							Tradicional	Mediano	3	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
144	M	36-50	SI	1		1				1		Tradicional	Pequeño	4	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
145	F	21-29	SI					1		1	1	Tradicional	Pequeño	2	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
146	F	36-50	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
147	M	21-29	SI	1	1							R Manjar	Grande	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
148	M	51-65	NO															
149	M	36-50	SI			1	1	1				Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
150	F	30-35	SI		1	1				1		Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
151	M	30-35	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
152	M	36-50	SI		1	1						Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$

# Encuestas	Sexo	Edad	Pregunta 2	Fresa	Mora	Naranjilla	T de árbol	Guanábana	Banano	Mango	Durazno	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
153	M	21-29	SI		1							Tradicional	Mediano	2	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
154	F	15-20	SI	1	1							Tradicional	Pequeño	2	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
155	F	36-50	SI		1	1			1			Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
156	M	30-35	SI		1							R Chocolate	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
157	M	21-29	SI	1	1	1						R Chocolate	Grande	Más de 5	Cassave	2 veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
158	F	30-35	SI	1			1		1			Tradicional	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
159	F	21-29	SI		1	1					1	Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
160	M	51-65	NO															
161	M	15-20	SI	1		1				1		Tradicional	Mediano	3	Otros	1 vez al mes	Cupones	3,00\$-5,00\$
162	F	21-29	SI	1			1					Tradicional	Pequeño	2	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
163	M	30-35	SI		1							Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
164	F	36-50	SI		1		1	1				Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
165	M	21-29	SI	1	1				1			Tradicional	Grande	4	Cassave	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
166	F	36-50	NO															
167	M	21-29	SI		1	1			1			Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
168	F	21-29	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
169	F	21-29	SI			1						Tradicional	Pequeño	2	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
170	F	30-35	SI	1		1				1		Tradicional	Pequeño	3	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
171	F	21-29	SI	1								Tradicional	Pequeño	2	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
172	F	36-50	SI								1	Tradicional	Pequeño	2	Naturissimo	1 vez al mes	Cupones	1,00\$-3,00\$
173	F	21-29	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
174	F	30-35	SI	1	1			1				Tradicional	Pequeño	2	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
175	M	30-35	SI					1				Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
176	M	36-50	SI		1							Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
177	M	51-65	NO															
178	F	51-65	SI	1	1	1						Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
179	M	51-65	SI		1	1						Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
180	M	36-50	SI	1	1	1						R Chocolate	Mediano	4	Cassave	2 veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
181	M	30-35	SI		1	1		1				Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
182	F	30-35	SI						1	1	1	Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	5,00\$-7,00\$
183	F	30-35	SI					1				Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	1,00\$-3,00\$
184	M	15-20	SI		1							R Manjar	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
185	M	21-29	SI	1		1						Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
186	M	21-29	SI	1	1	1						Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
187	M	21-29	SI		1						1	Tradicional	Mediano	4	Cassave	2 veces al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
188	F	21-29	SI		1	1			1			R Chocolate	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
189	F	21-29	SI	1					1			Tradicional	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
190	F	30-35	SI		1				1			Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
191	F	30-35	SI	1	1						1	R Chocolate	Mediano	3	Cassave	2 veces al mes	2x1	5,00\$-7,00\$

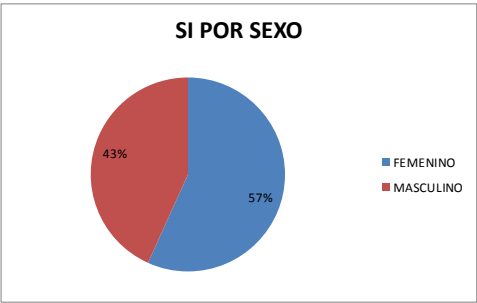
# Encuestas	Sexo	Edad	Pregunta 2	Fresa	Mora	Naranjilla	T de árbol	Guanábana	Banano	Mango	Durazno	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
192	M	21-29	SI	1	1							Tradicional	Grande	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
193	M	15-20	NO															
194	M	21-29	SI		1							Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	1,00\$-3,00\$
195	F	51-65	SI		1		1	1				Tradicional	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
196	M	21-29	SI			1		1				Tradicional	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
197	M	21-29	SI	1								Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
198	M	51-65	SI		1	1		1				Tradicional	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
199	F	36-50	SI					1	1	1		Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
200	F	36-50	SI					1				Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
201	F	30-35	SI		1	1						Tradicional	Mediano	3	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
202	F	36-50	SI		1				1	1		R Chocolate	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
203	M	30-35	SI	1								Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	1,00\$-3,00\$
204	F	21-29	SI	1	1							Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
205	M	21-29	SI			1				1		Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
206	M	21-29	NO															
207	M	21-29	NO															
208	F	21-29	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	3	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
209	F	21-29	SI					1	1	1		Tradicional	Pequeño	2	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	1,00\$-3,00\$
210	M	30-35	SI			1		1				Tradicional	Mediano	5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
211	F	21-29	SI			1						Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
212	M	30-35	SI	1	1				1			Tradicional	Mediano	5	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
213	F	21-29	SI			1						Tradicional	Mediano	2	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
214	F	21-29	SI		1	1		1				Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
215	M	21-29	SI		1							Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
216	M	21-29	SI	1	1	1						Tradicional	Pequeño	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
217	F	51-65	SI					1	1		1	R Chocolate	Pequeño	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
218	F	21-29	SI			1						Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
219	F	15-20	NO															
220	F	21-29	SI			1	1		1			Tradicional	Mediano	5	Cassave	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
221	F	21-29	NO															
222	M	30-35	SI		1	1						Tradicional	Mediano	1	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
223	F	51-65	SI	1	1			1				Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Descuentos	1,00\$-3,00\$
224	M	51-65	SI		1	1						Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
225	F	36-50	NO															
226	M	36-50	SI	1								Tradicional	Mediano	Más de 5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
227	F	36-50	SI		1	1						Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
228	M	30-35	SI				1		1	1		Tradicional	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
229	F	21-29	SI					1				Tradicional	Pequeño	2	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	1,00\$-3,00\$
230	M	21-29	SI	1	1						1	R Chocolate	Pequeño	4	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$

# Encuestas	Sexo	Edad	Pregunta 2	Fresa	Mora	Naranjilla	T de árbol	Guanábana	Banano	Mango	Durazno	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
231	M	21-29	SI		1							Tradicional	Grande	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
232	F	15-20	SI	1	1	1						R Manjar	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
233	M	15-20	SI			1					1	Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
234	F	36-50	SI	1								Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
235	M	21-29	SI		1	1						Tradicional	Mediano	3	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
236	M	21-29	SI	1				1				Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
237	F	36-50	SI			1						Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
238	F	21-29	SI	1	1		1					Tradicional	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
239	F	21-29	SI		1							R Chocolate	Pequeño	2	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
240	F	30-35	NO															
241	M	30-35	NO															
242	F	21-29	SI		1				1		1	R Chocolate	Pequeño	3	Cassave	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
243	M	21-29	NO															
244	M	30-35	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	4	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
245	M	15-20	SI	1	1							Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
246	M	21-29	SI	1	1			1				Tradicional	Mediano	5	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
247	M	21-29	SI						1	1	1	Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
248	F	21-29	SI	1	1	1						Tradicional	Pequeño	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
249	M	21-29	SI		1						1	Tradicional	Pequeño	4	Yogurt Amazonas	2 veces al mes	Descuentos	5,00\$-7,00\$
250	M	30-35	SI		1	1						Tradicional	Mediano	3	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
251	F	30-35	SI			1				1		Tradicional	Pequeño	3	Naturissimo	1 vez al mes	Combos	1,00\$-3,00\$
252	M	30-35	NO															
253	M	36-50	SI		1							R Chocolate	Pequeño	3	Cassave	3 veces al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
254	M	30-35	SI	1	1	1						R Manjar	Mediano	3	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
255	F	21-29	SI		1	1		1				R Manjar	Pequeño	3	Cassave	2 veces al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
256	M	30-35	SI					1				Tradicional	Mediano	4	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
257	F	21-29	SI							1	1	Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
258	M	36-50	NO															
259	F	30-35	SI	1	1	1						Tradicional	Mediano	2	Cassave	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
260	F	21-29	SI		1							Tradicional	Pequeño	1	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Cupones	1,00\$-3,00\$
261	F	21-29	SI				1					Tradicional	Mediano	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	3,00\$-5,00\$
262	F	36-50	NO															
263	M	21-29	SI	1	1							Tradicional	Mediano	3	Yogurt Amazonas	1 vez al mes	Descuentos	3,00\$-5,00\$
264	M	51-65	NO															
265	F	36-50	SI							1		Tradicional	Pequeño	4	Otros	1 vez al mes	2x1	3,00\$-5,00\$
266	F	30-35	SI		1	1						Tradicional	Pequeño	3	Yogurt Amazonas	3 veces al mes	Combos	5,00\$-7,00\$
267	M	36-50	SI		1							Tradicional	Pequeño	4	Cassave	1 vez al mes	Combos	5,00\$-7,00\$

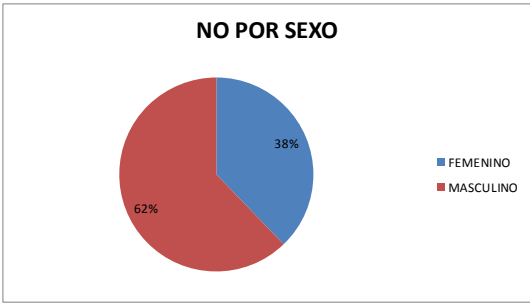
	# Encuestas	SI	NO	%
Femenino	143	126	17	54%
Masculino	124	96	28	46%
TOTAL	267	222	45	
%	100%	83%	17%	



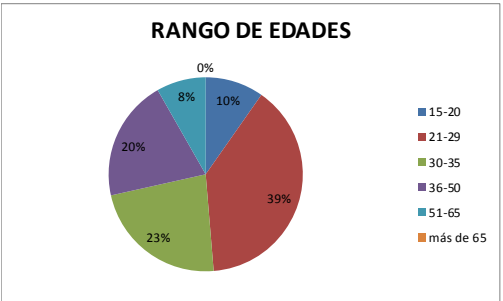
FEMENINO	MASCULINO	TOTAL SI
57%	43%	222



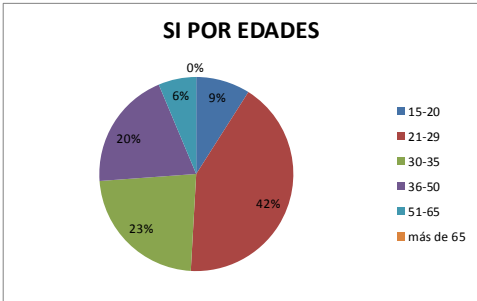
FEMENINO	MASCULINO	TOTAL NO
38%	62%	45



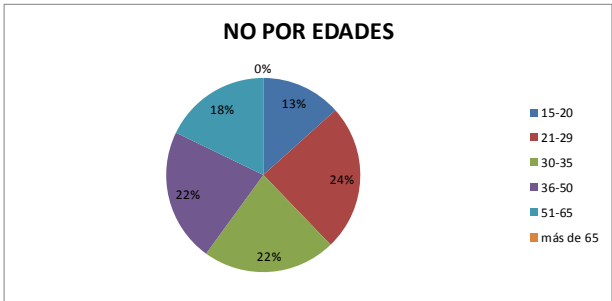
Edad	15-20	21-29	30-35	36-50	51-65	más de 65	
SI	20	93	51	44	14	0	222
NO	6	11	10	10	8	0	45
TOTAL	26	104	61	54	22	0	267
%	10%	39%	23%	20%	8%	0%	



15-20	21-29	30-35	36-50	51-65	más de 65	
9%	42%	23%	20%	6%	0%	100%
20	93	51	44	14	0	222

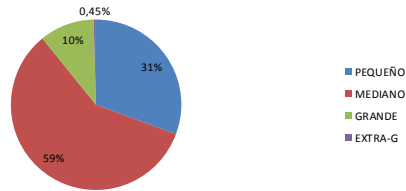


15-20	21-29	30-35	36-50	51-65	más de 65	
13%	24%	22%	22%	18%	0%	100%
6	11	10	10	8	0	45



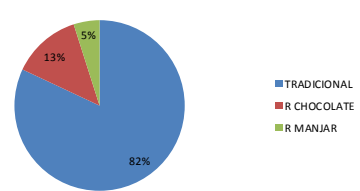
PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	EXTRA-G	TOTAL SI
68	130	23	1	
31%	59%	10%	0,45%	222

ENVASE YOGURT



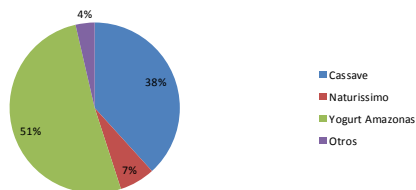
TRADICIONAL	R CHOCOLATE	R MANJAR	TOTAL SI
182	29	11	
82%	13%	5%	222

TIPO DE PAN DE YUCA



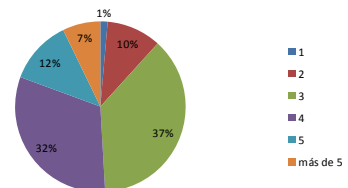
Cassave	Naturissimo	Yogurt Amazonas	Otros	TOTAL SI
85	15	114	8	
38%	7%	51%	4%	222

LOCALES



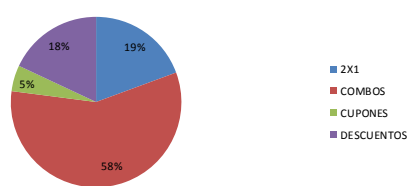
1	2	3	4	5 más de 5	TOTAL SI
3	23	83	70	27	16
1%	10%	37%	32%	12%	7%

PORCIONES DE PAN



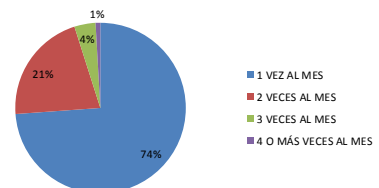
2X1	COMBOS	CUPONES	DESCUENTOS	TOTAL SI
43	128	11	40	
19%	58%	5%	18%	222

PROMOCIONES



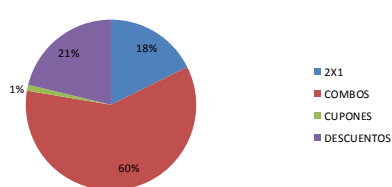
1 VEZ AL MES	2 VECES AL MES	3 VECES AL MES	4 O MÁS VECES AL MES	TOTAL SI
164	47	9	2	
74%	21%	4%	1%	222

VECES AL MES



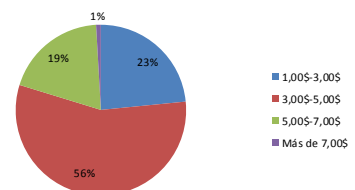
2X1	COMBOS	CUPONES	DESCUENTOS	TOTAL SI
15	51	1	18	
18%	60%	1%	21%	85

PROMOCIONES

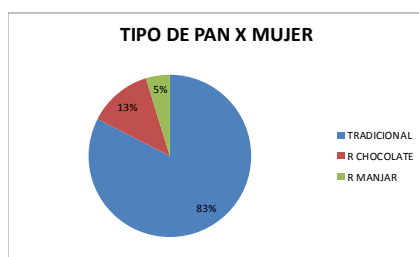


1,00\$-3,00\$	3,00\$-5,00\$	5,00\$-7,00\$	Más de 7,00\$	TOTAL SI
52	125	43	2	
23%	56%	19%	1%	222

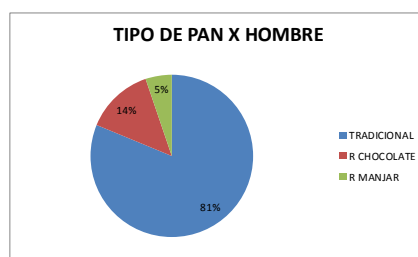
GASTO POR PERSONA



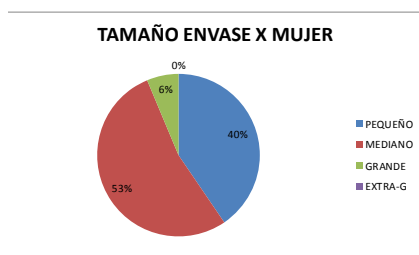
TRADICIONAL	R CHOCOLATE	R MANJAR	TOTAL SI MUJERES
104	16	6	126
83%	13%	5%	



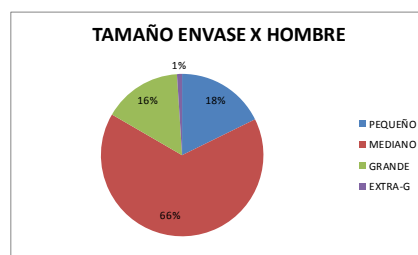
TRADICIONAL	R CHOCOLATE	R MANJAR	TOTAL SI HOMBRES
78	13	5	96
81%	14%	5%	



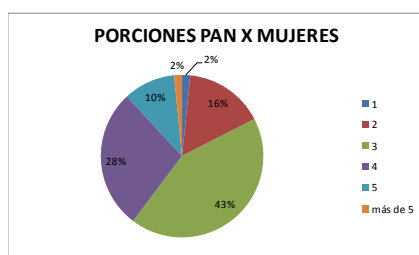
PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	EXTRA-G	TOTAL SI MUJERES
51	67	8	0	126
40%	53%	6%	0%	



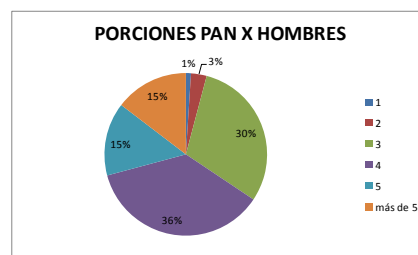
PEQUEÑO	MEDIANO	GRANDE	EXTRA-G	TOTAL SI HOMBRES
17	63	15	1	96
18%	66%	16%	1%	



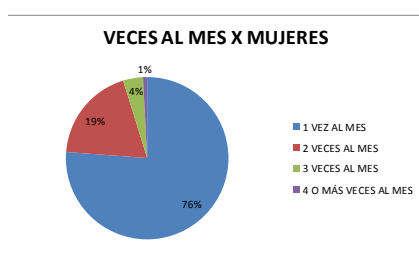
1	2	3	4	5 más de 5	TOTAL SI MUJERES
2	20	54	35	13	126
2%	16%	43%	28%	10%	



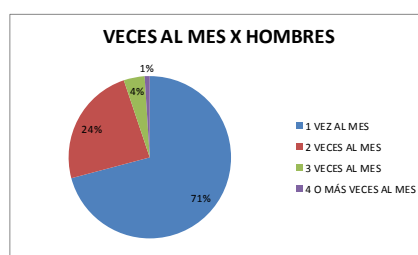
1	2	3	4	5 más de 5	TOTAL SI HOMBRES
1	3	29	35	14	96
1%	3%	30%	36%	15%	



1 VEZ AL MES	2 VECES AL MES	3 VECES AL MES	4 O MÁS	TOTAL SI MUJERES
96	24	5	1	126
76%	19%	4%	1%	



1 VEZ AL MES	2 VECES AL MES	3 VECES AL MES	4 O MÁS	TOTAL SI HOMBRES
68	23	4	1	96
71%	24%	4%	1%	



Anexo 8: Ficha de Observación

Precios

El listado de precios se encuentra a continuación:

- Cada pan 0,40\$
- Combo 1 (yogurt mediano, 2 panes de yuca) 2,25\$
- Combo 2 (yogurt mediano, 4 panes de yuca) 3,00\$
- Combo 3 (yogurt grande, 5 panes de yuca) 3,75\$
- Combo 4 (2 yogurt medianos, 10 panes de yuca) 6,75\$
- Bebidas con fruta 2,50\$-3,50\$ dependiendo del tamaño
- Cavesson 0,75\$
- Combo Sufi (yogurt mediano, 2 panes de yuca y 1 cavesson) 3,00\$
- Combo Yoguvon (yogurt mediano, 2 cavessones) 2,90\$
- Frozen Yogurt 1,60\$-2,60\$ dependiendo del tamaño
- Entre otros

Como se puede observar, los precios son bastante accesibles puesto que varían de un rango de 0,40 a 6,75 dólares.

Variedad Productos

Consideró que Cassave, como empresa comercializadora de yogurt y pan de yuca, ofrece una gran variedad dentro de sus productos. A continuación un listado de productos y variantes:

YOGURT

- Yogurt (Normal, Light, Mixto, Con azúcar, Sin azúcar)
- Pequeño, Mediano, Grande, Extra Grande.
- Maracuya, Mora, Naranja, Frutilla, Mango, Durazno, Guanabana, Taxo, Tomate de árbol, Banano, Mixto, Natural.
- Frozen yogurt.

Panes de yuca y Cavessones (relleno)

- 1 solo tamaño
- Relleno manjar, Relleno chocolate, Relleno mora, Tradicional

Bebidas con fruta

- Distintas frutas
- Distintos tamaños

Bebidas Calientes

- Esspreso doble
- Americano
- Cappucino
- Mochaccino
- Café Latte
- Cappuccino Vainilla
- Chocolate Caliente
- Esspreso

Calidad de Servicio

El servicio es bastante rápido, atienden de manera eficiente y cordialmente. Las mesas son bastante limpias. En general fue bastante bueno el servicio.

Empaque

El empaque tal cual lo que usualmente se utiliza en el resto de locales de comida (en relación a la bebida). Se basa simplemente en el contenedor de vasos, con una bolsa café para los panes y también en cajas pequeñas. Las bebidas refrescantes y bebidas calientes se les entregan dentro de envases de plástico.

Promociones

A continuación listado de promociones que utiliza Cassave:

- Más por menos
- Combos
- Descuentos

Anexo 9: Entrevista Publicista

Entrevistado: Rosa Carrera

Cargo: Dueña de empresa de publicidad

1. ¿Considera usted el nombre CASSAVE adecuado para una empresa que se dedica a la comercialización de yogurt y pan de yuca? ¿Qué opinas del logo?

Honestamente al comienzo no tenía idea de porqué la palabra Cassave, pero viendo su origen, tiene bastante relación a lo que es el pan de yuca. Además es un nombre bastante sencillo y fácil de recordar. Incluso pegajoso y creativo.

En cuanto al logo, los colores que utilizan en el combinan bastante y llaman mucho la atención. Tienen que ser colores vivos y llamativos, alegres también. De cierta manera que expresen lo que van a vender, en su caso comida ligera, nutritiva y libre de grasas.

2. ¿Considera que Cassave aplica correctamente la publicidad de sus productos?

Si bien ellos utilizan redes sociales como Twitter o Facebook, Cassave debería establecer otras maneras de promocionarse ante el mercado al cual quiere llegar. Tomaría como ejemplo vallas publicitarias o anuncios tanto en la radio como en el periódico los cuales, si bien tienen un costo medianamente elevado, permitirían a la empresa hacerse conocer de mejor manera.

Ahora si no disponen de los recursos suficientes para esta clase de publicidad, deberían optar por realizar degustaciones y entrega de volantes en sectores donde exista el posible consumidor.

Anexo 10: Entrevista clientes

Entrevistado: Andrés Velasco

Edad: 27 años

1. ¿Los productos que brinda Cassave, como empresa comercializadora de yogurt y pan de yuca, son de calidad?

En general me pareció bastante bueno lo que consumí en Cassave. Se nota que son productos bien elaborados y bastante nutritivos. No hubo ningún factor en contra en cuanto al sabor y la calidad del producto.

2. ¿Qué opina sobre el servicio que brinda al cliente la empresa Cassave?

No se puede esperar mucho de un servicio de comida rápida. Me atendieron de buena forma y también fueron rápidos en el lapso entre el pedido y la entrega de este mismo.

3. ¿Qué opina sobre los precios que ofrece Cassave?

La verdad el precio no me incomoda para nada. Supongo que este precio es igual al que aplican en otros locales de yogurt y pan de yuca.

4. ¿Cuál es su percepción sobre el diseño de los productos de Cassave?

Me parecen bastante llamativos. Aunque hay algunos productos como los Cavessones (pan de yuca con chocolate) que no me llaman mucho la atención, puesto que se ven bastante empalagosos.

Entrevistado: Lorena Velasco

Edad: 27 años

1. ¿Los productos que brinda Cassave, como empresa comercializadora de yogurt y pan de yuca, son de calidad?

Súper ricos. Me gusto bastante la variedad de yogurt que tiene Cassave. Me gusto que no sean tan procesados cada uno de los productos y que sean más naturales.

2. ¿Qué opina sobre el servicio que brinda al cliente la empresa Cassave?

El servicio estuvo normal. Igual que en otros locales de yogurt y pan de yuca. Me atendieron bien. Me pareció interesante ver las promociones que brindan a los consumidores.

3. ¿Qué opina sobre los precios que ofrece Cassave?

Normales, accesibles. Nada fuera de lo común.

4. ¿Cuál es su percepción sobre el diseño de los productos de Cassave?

Me parece que el diseño de los productos está bien elaborado. Los paquetes de pan son manejables y fáciles de llevar. Utilizan bien los colores también, que va de acuerdo a lo que venden.

Entrevistado: Ángela Grijalba

Edad: 57 años

- 1. ¿Los productos que brinda Cassave, como empresa comercializadora de yogurt y pan de yuca, son de calidad?**

Si me parecen productos de calidad. Son muy buenos, aunque le pondría menos azúcar, son muy dulces. En general son bastante ricos.

- 2. ¿Qué opina sobre el servicio que brinda al cliente la empresa Cassave?**

La atención es amable, me han atendido muy bien. Son bastante limpios. Lástima que no hay en el Valle de los Chillos.

- 3. ¿Qué opina sobre los precios que ofrece Cassave?**

Me parecen que están bien. Razonables.

- 4. ¿Cuál es su percepción sobre el diseño de los productos de Cassave?**

Me gustan los vasos y los empaques. Son fáciles y cómodos de llevar.

Entrevistado: Miguel Carmenes

Edad: 24 años

1. ¿Los productos que brinda Cassave, como empresa comercializadora de yogurt y pan de yuca, son de calidad?

Si, la verdad me parece que están bien elaborados aunque falta un poco de diversidad. Son bastante buenos y nada grasosos. Se puede ver que son bastante sanos.

2. ¿Qué opina sobre el servicio que brinda al cliente la empresa Cassave?

Nada del otro mundo, no tengo ninguna queja en la manera que me atendieron. Podrían limpiar un poco más rápido las mesas cuando otros clientes dejan las bandejas que utilizaron. En general estuvo bien.

3. ¿Qué opina sobre los precios que ofrece Cassave?

Normales. No me quejo.

4. ¿Cuál es su percepción sobre el diseño de los productos de Cassave?

Me parece bien como utilizan los colores, va con lo que venden. El logo es simple pero también llamativo y si va de acuerdo con el yogurt y pan de yuca. El envase de cada producto está bien elaborado.

Entrevistado: Diego Moran

Edad: 23 años

- 1. ¿Los productos que brinda Cassave, como empresa comercializadora de yogurt y pan de yuca, son de calidad?**

De los panes que probé, estaban buenos, no eran grasientos y eran livianos. El yogurt era refrescante y natural. Por lo que probé si son bien hechos.

- 2. ¿Qué opina sobre el servicio que brinda al cliente la empresa Cassave?**

Me atendieron bien y rápido. Bastante amables.

- 3. ¿Qué opina sobre los precios que ofrece Cassave?**

Son baratos.

- 4. ¿Cuál es su percepción sobre el diseño de los productos de Cassave?**

Creo que cada uno de los productos está bien diseñado. Son bastante llamativos para qué.

Entrevistado: Verónica Ribadeneira

Edad: 35 años

- 1. ¿Los productos que brinda Cassave, como empresa comercializadora de yogurt y pan de yuca, son de calidad?**

Me parecen de buena calidad. Ricos. Refrescantes.

- 2. ¿Qué opina sobre el servicio que brinda al cliente la empresa Cassave?**

Bien, no tuve problemas ni quejas. Fue limpio y rápido. Demuestran que se preocupan por el cliente.

- 3. ¿Qué opina sobre los precios que ofrece Cassave?**

Me parecen normales para el tipo de negocio que es. Supongo que el resto de empresas similares utilizan el mismo tipo de precios. Son accesibles, cómodos.

- 4. ¿Cuál es su percepción sobre el diseño de los productos de Cassave?**

Hay bastante diversidad en los diseños de los productos Cassave. Lllaman bastante la atención.